
Informeren, betrekken en motiveren

Interne
communicatie over
duurzaam en
betrokken
ondernemen

Landal GreenParks
Tanja Roeleveld

Eline Koetsier S1075465
Com4D

Hogeschool Leiden
Communicatie
Begeleider: Edwin Santbergen

15-08-2016
Leiden
Versie 2

Vakcode: CO416AO-12
Beoordelaar 1: Edi Cohen
Beoordelaar 2: Piet Hein Coebergh

Voorwoord

Het was even slikken, om te horen dat iets waar je zo hard aan gewerkt hebt niet voldoende is. Na een week vol frustratie en tranen heb ik mijn schouders eronder gezet om te zorgen dat mijn tweede poging wel een voldoende waard is.

Echter hadden beide versies van mijn scriptie niet tot stand gekomen zonder de nodige hulp. Allereerst wil ik Edwin Santbergen bedanken voor zijn begeleiding, oppeppende woorden en geduld. Graag wil ik Tanja Roeleveld bedanken voor de begeleiding vanuit Landal GreenParks. De opluchting die zij mij bezorgde wanneer zij aangaf mijn stukken best goed te vinden, waren onbetaalbaar. Daarnaast wil ik de respondenten graag bedanken voor hun tijd, want zo blijkt ook uit het onderzoek; tijd is er altijd te kort.

Tot slot wil ik iedereen om mij heen bedanken die eindeloos heeft moeten luisteren naar mijn gemekker en gezeur. Van collega's tot vriendinnen en familie, niemand ontkwam eraan. Bedankt voor het luisterend oor en het eeuwige geduld.

Ik hoop dat u met veel plezier mijn scriptie zult doorlezen en mij blij kunt maken met een mooi cijfer. Veel leesplezier!

Eline Koetsier

Samenvatting

De opdrachtnemer, Eline Koetsier, heeft onderzoek gedaan naar de interne communicatie binnen Landal GreenParks vanuit de afdeling Duurzaam en Betrokken Ondernemen. Daarbij ligt de focus op het behalen van strategically aligned behaviour bij medewerkers. Dit houdt in dat de acties van de medewerkers bijdragen aan het behalen van de doelstelling. Landal GreenParks heeft op dit moment geen idee hoe zij de interne communicatie in kunnen zetten om te komen tot strategically aligned behaviour. Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling opgesteld: *“Hoe kan interne communicatie zorgen voor strategically aligned behaviour bij medewerkers met betrekking tot de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen?”* De doelstelling is om inzicht geven in hoe Landal GreenParks strategically aligned behaviour bij medewerkers kan bevorderen met als doel het realiseren van de doelstelling op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen, teneinde een advies te geven over hoe interne communicatie hier een bijdrage aan kan leveren.

Allereerst is aan de hand van deskresearch de rol van interne communicatie bij het behalen van strategische doelen onderzocht. Literatuur bevestigt dat interne communicatie een rol kan spelen bij het behalen van strategische doelen. Van Riel et al. (2009) stellen dat wanneer medewerkers geïnformeerd en gemotiveerd worden en capaciteit ervaren dit leidt tot strategically aligned behaviour. Dit gedrag zorgt ervoor dat het gedrag van de medewerker in lijn is met doelstellingen van de organisatie. De onderzoeker vond het niet alleen relevant om te kijken of deze drie variabelen aanwezig zijn, maar ook of de medewerkers zich door de huidige interne communicatie geïnformeerd en gemotiveerd voelen en capaciteit ervaren. Tevens wordt de wens van de medewerkers over de inzet en invulling van interne communicatie in beeld gebracht.

De theorie van Van Riel et al. (2009) vormt het fundament voor fieldresearch. Door middel van het interviewen van vijftien respondenten heeft de onderzoeker getracht te onderzoeken in hoeverre medewerkers deze drie drivers nu ervaren, wat de rol van interne communicatie hierbij is en hoe dit nog verbeterd kan worden. Omdat de onderzoeker graag de achterliggende gedachten, de wensen en de behoeften in kaart wil brengen is gekozen voor face-to-face interviews met behulp van een semi-gestructureerde vragenlijst.

Uit de resultaten en conclusies blijkt dat medewerkers op dit moment zich niet in voldoende mate geïnformeerd en gemotiveerd voelen en niet voldoende capaciteit ervaren om bij te dragen aan de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen. Ook de rol van interne communicatie is klein. Medewerkers ontvangen weinig informatie, maar hebben wel het gevoel ideeën te kunnen aandragen. Betreft de motivatie zijn de medewerkers positiever, maar ook hier valt nog winst te behalen. Over de aanwezigheid van de beschikbare capaciteit zijn de meningen verdeeld, vooral tijd wordt nog als een barrière gezien om bij te dragen aan de doelstelling.

De opdrachtnemer adviseert om meer structuur aan te brengen in de informatiestroom. De voorkeur van de medewerkers voor deze informatiestroom gaat naar Connect in combinatie met de e-mail en een bijeenkomst. Medewerkers zien deze informatie graag wat persoonlijker en actiever. Zij ontvangen graag informatie over wat zij kunnen bijdragen, bijvoorbeeld in de vorm van tips. De informatie wordt niet als een geheel gezien, meer als losse onderdelen. De onderzoeker oppert daarom het idee om al het nieuws te bundelen in een nieuwsbrief voor duurzaam en betrokken ondernemen. Tevens is het idee een vrijdagmiddagborrel te organiseren, deze borrel zorgt voor extra informatie op een leuke manier. Een borrel biedt gelijk de kans tot interactie.

Inhoud

VOORWOORD	2
SAMENVATTING.....	3
INHOUD	4
1. INLEIDING.....	6
2. SITUATIESCHETS	7
2.1 INTERNE ANALYSE.....	7
2.2 EXTERNE ANALYSE.....	10
2.3 SWOT-ANALYSE.....	11
3. PROBLEEMFORMULERING.....	12
3.1 AANLEIDING.....	12
3.2 PROBLEEMSTELLING	12
3.3 DOELSTELLING.....	13
3.4 DEELVRAGEN	13
3.5 DOELGROEP	13
3.6 ONDERZOEK GRENZEN	14
4. THEORETISCH KADER.....	14
4.1 TOELICHTING KERNBEGRIPPEN	14
4.2 RELEVANTE THEORIEËN	15
4.3 RELEVANTE MODELLEN	16
4.4 CENTRALE THEORIE EN CONCEPTUEEL MODEL	19
4.5 KRITISCHE REVIEW.....	21
4.6 HYPOTHESEN	22
5. METHODOLOGIE.....	23
5.1 DESKRESEARCH.....	23
5.2 KWALITATIEF ONDERZOEK.....	23
5.3 OPERATIONALISATIE PER DEELVRAAG	23
5.4 ONDERZOEKSDOELGROEP	25
6. RESULTATEN.....	28
6.1 OMSCHRIJVING INTERVIEWS.....	28
6.2 RESULTATEN PER DEELVRAAG	28
7. CONCLUSIES	38
7.1 CONCLUSIE 1: GEBASEERD OP DE HYPOTHESEN.....	38
7.2 CONCLUSIE 2: GEBASEERD OP DEELVRAAG 1.....	39
7.3 CONCLUSIE 3: GEBASEERD OP DEELVRAAG 2.....	40
7.4 CONCLUSIE 4: GEBASEERD OP DEELVRAAG 3.....	40
7.5 EINDCONCLUSIE: ANTWOORD OP DE PROBLEEMSTELLING	42
8. AANBEVELINGEN	43
8.1 INFORMEREN	43
8.2 MOTIVEREN.....	44
8.3 CAPACITEIT ONTWIKKELEN	44

9. IMPLEMENTATIEPLAN	45
10. DISCUSSIE	50
10.1 STERKE PUNTEN	50
10.2 ZWAKKE PUNTEN	50
LITERATUURLIJST	51
BIJLAGE I ZOEKPLAN	53
BIJLAGE II TOPICGUIDE	54
BIJLAGE III ANALYSESCHEMA'S	58
BIJLAGE IV VERBATIMS	84
RESPONDENT 1:	84
RESPONDENT 2	91
RESPONDENT 3	97
RESPONDENT 4	102
RESPONDENT 5	107
RESPONDENT 6	115
RESPONDENT 7	120
RESPONDENT 8	126
RESPONDENT 9	133
RESPONDENT 10	138
RESPONDENT 11	145
RESPONDENT 12	151
RESPONDENT 13	162
RESPONDENT 14	171
RESPONDENT 15	177
BIJLAGE V LOGBOEK	185

1. Inleiding

Landal GreenParks is onderdeel van Wyndham Destination Network, een van de bedrijfsonderdelen van Wyndham Worldwide. Dit bedrijf behoort tot de top 500 van Amerikaanse, beursgenoteerde ondernemingen en is 's werelds grootste aanbieder van vakantieverblijven. Landal is toonaangevend in het management, beheer en de verhuur van bungalows. Landal beschikt over 78 parken in zeven landen met in totaal meer dan 12.500 accommodaties. (Landal Greenparks, z.j.)

Landal GreenParks is al sinds de beginjaren actief op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen en heeft op dit moment een vooraanstaande positie op het gebied van 'groene' vakanties. Duurzaam en betrokken ondernemen is een van de vier strategische ambities van Landal GreenParks. Deze ambities zijn vertaald naar de doelstelling voor 2030 die luidt: in 2030 bieden we onvergetelijke vakanties in de natuur zonder negatieve impact op het milieu. Deze doelstelling is door Landal GreenParks vertaald naar acht deeldoelstellingen op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen. Duurzaam en betrokken ondernemen speelt een grote rol binnen de algehele bedrijfsvoering. Landal GreenParks maakt zich sterk voor de natuur, de gast en de samenleving. Tevens sluit de doelstelling aan bij de doelstelling van Wyndham Worldwide. Wyndham Worldwide heeft als doelstelling hun footprint te verminderen met 25% in 2025. (Landal GreenParks, 2014)

De doelstellingen zijn geformuleerd en de ideeën zijn er. Om de doelstellingen te kunnen behalen is het gedrag van medewerkers van essentieel belang. Het hoofdkantoor is gevestigd in Leidschendam, maar het overgrote deel van de medewerkers van Landal GreenParks werkt op een van de 78 parken. Het is dus van belang om te kijken hoe je met inzet van interne communicatie alle medewerkers kunt bereiken en stimuleren een eigen bijdrage te leveren aan de doelstelling die Landal GreenParks heeft opgesteld. Koeleman (1997) stelt dat interne communicatie kan bijdragen aan het behalen van strategische doelen. Vanzelfsprekend zijn er meerdere factoren die invloed hebben op het implementeren van strategische doelen. Van Riel et al. (2009) geven aan dat er drie factoren zijn die kunnen zorgen dat het gedrag van medewerkers in lijn komt met de strategische doelen van de organisatie. Die drie factoren zijn: informatie, motivatie en capaciteit. Er is in dit geval vanuit de wens van de opdrachtgever gekozen om te kijken op welke manier interne communicatie bij kan dragen aan het behalen van strategically aligned behaviour.

De opdrachtnemer is Eline Koetsier, vierdejaars communicatiestudent aan de Hogeschool Leiden. De student zal zich gedurende vijftien weken bezighouden met het vraagstuk over de interne communicatie op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen. Tevens zal de student meelopen op de afdeling Duurzaam & Betrokken Ondernemen om meer informatie te verzamelen wat bruikbaar kan zijn om het vraagstuk te beantwoorden.

Het eerste hoofdstuk wordt gevormd door de inleiding. Vervolgens worden de interne en externe analyse besproken in het tweede hoofdstuk. Hoofdstuk 3 licht de probleemformulering toe om vervolgens in hoofdstuk 4 het theoretisch kader te beschrijven. Hoofdstuk 5 licht de keuze voor het onderzoek toe in de vorm van de methodologie. De uitkomsten hiervan worden besproken in hoofdstuk 6 resultaten die leiden naar hoofdstuk 7 waar de conclusies aan bod komen. Hoofdstuk 8 bespreekt de aanbevelingen die verder worden toegelicht in hoofdstuk 9 bij het implementatieplan. Het rapport sluit af met de discussie in hoofdstuk 10 waar de sterke en zwakke punten van het onderzoek worden besproken.

2. Situatieschets

De situatieschets bevat een interne en externe analyse. De interne analyse bevat algemene informatie over Landal GreenParks, de missie en visie op de toekomst. De externe analyse gaat in op de omgeving. Hoe leeft duurzaam en betrokken ondernemen in de buitenwereld. Dit is samengevat in een DESTEP en SWOT-analyse.

2.1 Interne analyse

2.1.1 Algemene informatie

Landal GreenParks is een organisatie die binnen Europese landen vakantieparken faciliteert en beheert. In totaal heeft Landal GreenParks 78 parken in beheer, waarvan er 53 zijn gevestigd in Nederland. De overige 25 parken zijn gevestigd in Duitsland, België, Oostenrijk, Zwitserland, Tsjechië en Hongarije. Totaal beheert Landal GreenParks ruim 12.500 bungalows. Dit is dan ook de belangrijkste inkomstenbron van Landal GreenParks. Landal GreenParks verhuurt bungalows aan gezinnen, vrienden en andere gezelschappen in Nederland, Duitsland en andere Europese landen. Jaarlijks verwelkomt Landal GreenParks circa 2,4 miljoen gasten. Naast de bungalows die Landal verhuurt, bieden ze ook de mogelijkheid om op een aantal van de parken te kunnen kamperen. In totaal heeft Landal GreenParks 1.450 kampeerplaatsen ter beschikking. (Landal Newsroom, z.j.)

De parken van Landal zijn grofweg onder te verdelen in drie soorten:

- Beheerparken:
De bungalows op de beheerparken zijn eigendom van particuliere beleggers. Deze individuele eigenaren komen meestal samen in een Vereniging van Eigenaren met een bestuur. De medewerkers op beheerparken zijn niet in dienst van Landal GreenParks.
- Managementparken:
Over het algemeen zijn deze parken in eigendom van Landal GreenParks. De faciliteiten en bungalows zijn eigendom van Landal GreenParks zelf. In enkele gevallen zijn de bungalows eigendom van particuliere investeerders. De medewerkers op managementparken zijn in dienst van Landal GreenParks.
- Managementcontractparken
Evenals bij de Beheerparken zijn bij de Managementcontractparken de bungalows eigendom van particuliere beleggers. Ook hier zijn de eigenaren verenigd in een Vereniging van Eigenaren. Het grote verschil ten opzichte van de Beheerparken is dat Landal GreenParks volledig of gedeeltelijk verantwoordelijk is voor de exploitatie en beheer van de bungalows en faciliteiten. De medewerkers van deze parken zijn in dienst van een dochteronderneming van Landal GreenParks.

Daarnaast beschikt Landal over drie kantoorlocaties:

- Kantoor Leidschendam
- Kantoor Zwolle
- Kantoor Trier in Duitsland

2.1.2 Missie en waarden

Het is gebruikelijk voor organisaties om een missie en visie te formuleren. Landal GreenParks heeft dit echter anders aangepakt en heeft een missie geformuleerd met hierbij vijf waarden.

De missie van Landal luidt als volgt:

“Landal GreenParks is een groeiende, dynamische vakantieaanbieder. We bieden een onderscheidende beleving van natuur, rust en ruimte. We beschikken over een gevarieerd aanbod met regionale verankering. Uitmuntend in gastvrijheid, persoonlijke aandacht en onze unieke Count on me instelling. Altijd met respect voor natuur en milieu.

Wij stimuleren het welbevinden en de ontplooiing van onze medewerkers. Met betrokken medewerkers, huiseigenaren, leveranciers en de lokale omgeving overtreffen wij de verwachtingen van onze gasten. Wij bieden ze onvergetelijke vakanties. Daarom komen gasten graag bij ons terug en bevelen ons aan bij vrienden.” (Landal Connect, 2016)

Onderstaande waarden zijn de vijf waarden die Landal GreenParks hanteert en communiceert naar alle medewerkers.

Respectvol

“Respectvol zijn is een manier van doen. Bewust omgaan met mensen en dingen om je heen. Open staan. Handelen op basis van gelijkwaardigheid. Dingen vanuit het perspectief van de ander zien. Waardering hebben voor wat de ander beweegt ook al ben je het er niet altijd mee eens.”

Betrouwbaar

“Betrouwbaar zijn is geloofwaardig zijn. Duidelijk zijn, afspraken nakomen, doen wat je belooft. Kennis hebben en die kennis ook toegankelijk maken voor anderen. Elkaar tijdig informeren, maar ook elkaar aanspreken indien nodig. Betrouwbaarheid is kwaliteit, ervoor zorgen dat het goed is.”

Gedreven

“Gedreven zijn is passie hebben. Resultaatgericht zijn. Trots zijn op de dingen die je doet. Initiatief en verantwoordelijkheid nemen. Jezelf en elkaar willen ontwikkelen en leren van elkaars ervaring. Niet zomaar opgeven maar een stapje extra doen om doelen te bereiken. Gedreven zijn straalt kracht uit en inspireert anderen.”

Persoonlijk

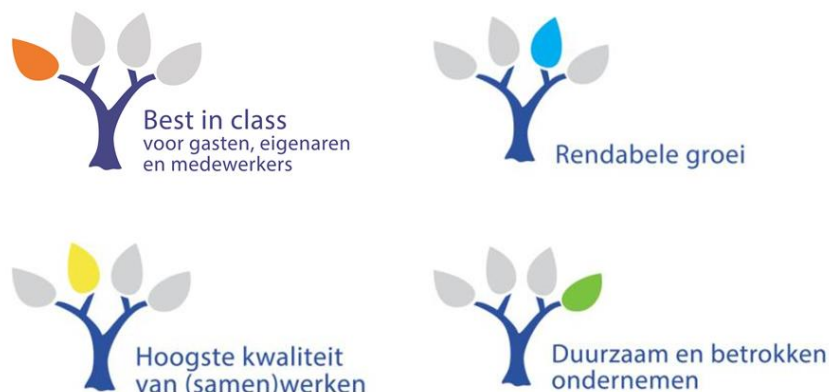
“Persoonlijk zijn betekent mensen belangrijk vinden. Investeren in relaties. Met een flexibele, open houding. Persoonlijk zijn is je kwetsbaar opstellen. Belangstelling tonen, meeleven, hulpvaardig en probleemoplossend zijn. Je inleven in andermans wereld, van gasten en collega's. Luisteren en vragen stellen, de dialoog aangaan.”

Samenwerken

“Samenwerken is elkaar groter maken. Gemeenschappelijke doelen hebben en gezamenlijk oplossingen zoeken. Ieders kennis en sterktes inzetten. Elkaar stimuleren tot succes.” (Landal Connect, 2016)

2.1.3 Strategische ambities

Aan de hand van de missie en waarden heeft Landal GreenParks vier strategische ambities geformuleerd. Deze strategische ambities zijn geformuleerd voor de periode van 2012 tot en met 2016. In januari 2016 heeft Landal GreenParks besloten deze strategische ambities in ieder geval tot 2018 aan te houden. (Landal Connect, 2016)



Figuur 1:
Strategische ambities Landal GreenParks

2.1.4 Doelstellingen duurzaam en betrokken ondernemen

De doelstelling die de afdeling Duurzaam & Betrokken Ondernemen heeft opgesteld voor 2030 is opgesplitst in de thema's onvergetelijke vakanties (Maximum Pleasure) en geen negatieve milieubelasting (Zero Impact). Deze doelstellingen komen uit het Duurzaamheidsverslag (Landal GreenParks, 2014). De volgende doelstellingen zijn geformuleerd:

Maximum Pleasure:

- Vergroten gastplezier;
- Vergroten medewerkersgeluk;
- Vergroten eigenarentevredenheid;
- Vergroten partnerbetrokkenheid;

Zero Impact:

- Geen CO2 uitstoot door energieverbruik in 2030;
- Geen CO2 uitstoot door mobiliteit in 2030;
- Geen impact op waterschaarste en geen vervuiling van drinkwater in 2030;
- Geen beslag op grondstoffen;

2.1.5 Interne communicatie

Voor de interne communicatie van de afdeling Duurzaam en Betrokken Ondernemen is de afdeling zelf verantwoordelijk. Om duurzaamheid meer bekendheid te geven onder de medewerkers wordt er met behulp van onderstaande communicatiemiddelen informatie verstrekt. Onderstaand worden de middelen kort beschreven:

Gazette:

De Gazette is het personeelsblad van Landal GreenParks. Dit blad wordt gevuld met informatie afkomstig van verschillende afdelingen. Het is mogelijk zelf informatie aan te dragen voor dit blad. De Gazette komt viermaal per jaar uit. De Gazette wordt gekenmerkt door leuke en luchtige informatie.

Landal Connect:

Landal Connect is het intranet van Landal GreenParks. Landal Connect bestaat nog niet zo lang en staat nog in de kinderschoenen. Op Landal Connect staat alle informatie die relevant is voor de medewerkers. De algemene informatie over Landal zelf, maar ook de loonstrook en andere HR-diensten zijn hier te vinden.

Duurzaamheidsverslag:

Het duurzaamheidsverslag brengt een jaarlijks overzicht van wat er allemaal gebeurt op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen. Alles waar de afdeling naar streeft en hoe dit geïmplementeerd wordt binnen de organisatie is terug te vinden in dit verslag. Voor 2014 was dit in de vorm van een magazine, voor 2015 zal dit zijn in de vorm van een korte film.

Trainingen en bijeenkomsten:

Landal heeft een eigen opleidingsprogramma genaamd 'Landal Academy'. Hier worden op alle vlakken trainingen en bijeenkomsten aangeboden. Zo ook op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen, een voorbeeld hiervan is de training 'Leidinggeven bij Landal'. Een van de acht modules van deze training wordt besteed aan duurzaamheid en betrokken ondernemen.

Nieuwsbrieven:

De afdeling Duurzaam en Betrokken Ondernemen stuurt regelmatig stukken in om te plaatsen in verschillende nieuwsbrieven. Dit zijn de nieuwsbrieven afkomstig van de afdelingen Operations Support en Facility Support. Deze nieuwsbrieven worden geplaatst op Connect, waarna de link van Connect wordt gemaild naar de ontvangers. Geacht wordt dat de Parkmanagers deze nieuwsbrieven ook ophangen op de prikborden, zodat ook de medewerkers op de parken hiervan op de hoogte zijn.

2.2 Externe analyse

Om de externe omgeving in kaart te brengen is gebruik gemaakt van het DESTEP-model. Voor de externe analyse zijn alleen de aspecten van het DESTEP-model gebruikt die relevant zijn voor Landal GreenParks en het onderzoek.

2.2.1 Sociaal-cultureel

Uit het Duurzaamheidskompas (SAMR, 2015) blijkt dat consumenten steeds bewuster bezig zijn met duurzaamheid. In 2012 gaf 33% procent aan bewust bezig te zijn met duurzaamheid, in 2015 is dit gestegen naar 37%. Het aantal mensen dat aangeeft totaal niet bezig te zijn met duurzaamheid is ook gestegen van 5% in 2012 naar 8% in 2015. Uit het rapport blijkt ook dat er een kleine stijging zit in mensen die vinden dat er meer aandacht moet komen voor duurzaamheid. Van 56% procent in 2012 naar 58% procent in 2015. Mensen zijn zich er ook bewuster van geworden dat de verantwoordelijkheid van duurzaam gedrag meer bij henzelf ligt dan bij de overheid.

Echter is er in het consumptiegedrag weinig te merken van deze positieve geluiden. Zo letten er minder mensen op keurmerken of duurzaamheid bij een aankoop. Ook het aantal mensen dat bewust let op het besparen van energie of het kopen van duurzame producten is gedaald. De respondenten vinden het wel steeds belangrijker dat een organisatie zich bezighoudt met duurzaamheid. Vond in 2011 nog maar 21% procent van de ondervraagden dit heel belangrijk, geeft nu 30% van de ondervraagden dit aan heel belangrijk te vinden. (SAMR, 2015)

2.2.2 Ecologisch

Duurzaamheid speelt absoluut een rol in de reissector, Landal GreenParks heeft een leidende positie op het gebied van duurzame vakanties in Nederland. Niet alleen in de toeristische sector, maar ook in andere sectoren wordt de plicht gevoeld bij te dragen aan een beter milieu. Ook vanuit de consument komt er meer vraag naar minder milieubelastende vakanties. Toch zijn er nog genoeg consumenten die niet willen inleveren op gemak, voordelen en kosten om een milieuvriendelijke vakantie te realiseren. Dit is ook één van de pijlers van Landal GreenParks, het duurzame gedrag moet niet ten koste gaan van het vakantieplezier. Volgens onderzoek van MVO Nederland vonden in 2010 7,2 miljoen Nederlanders het belangrijk dat er aandacht is voor duurzaamheid bij hun vakantie. Vooral voor mensen in de leeftijdscategorie van 55 of hoger is duurzaamheid van groot belang. Desondanks is voor de meeste Nederlanders duurzaamheid nog geen belangrijk criterium bij het boeken van een vakantie. Nederlanders geven aan hun steentje te willen bijdragen door met zorg om te gaan met de natuur, afval te scheiden en het niet kopen van souvenirs die op wat voor manier de omgeving beschadigen. (MVO Nederland, 2010)

2.3 SWOT-analyse

<u>Sterkte</u> ○ Vooraanstaande positie voor 'groene' vakanties; ○ Toonaangevend in het verhuur van bungalows in Nederland;	<u>Zwakte</u> ○ Medewerkers nog niet betrokken genoeg bij de doelstellingen; ○ Veel medewerkers op veel verschillende plekken; ○ Veel verschillende soorten parken met verschillende beheersoorten;
<u>Kansen</u> ○ Duurzame vakanties worden steeds belangrijker voor consumenten; ○ Nog veel winst te behalen in het bevorderen van duurzaam gedrag onder Nederlanders;	<u>Bedreigingen</u> ○ Nog veel mensen niet bereid eigen plezier op te geven voor duurzaamheid; ○ Veel Nederlanders voelen niet de plicht zelf te moeten bijdragen aan een duurzame wereld;

Sterkte:

De vooraanstaande positie die Landal GreenParks inneemt op het gebied van 'groene' vakanties levert een voordeel op ten opzichte van de concurrentie. Daarbij is Landal GreenParks op dit moment marktleider in het verhuren van bungalows. (Landal Newsroom, z.j.)

Zwakte:

Medewerkers zijn van essentieel belang om de doelstellingen te behalen. Op dit moment heerst bij Landal GreenParks het gevoel dat nog niet alle medewerkers zich hier betrokken bij voelen. Landal GreenParks heeft veel medewerkers op veel verschillende plekken, dat kan een nadeel zijn bij het overbrengen van informatie. Landal heeft drie verschillende beheersoorten, de medewerkers op de verschillende parken worden ook op een verschillende manier benaderd. Zo ontvangen de particuliere beheerders een ander intern blad dan de managers die in dienst zijn van Landal.

Kansen:

Uit de externe analyse blijkt dat er een kleine stijging zit in de interesse naar een duurzame vakantie, echter is dit ook een punt waar nog veel winst te behalen valt. Het kan een kans zijn voor Landal om mensen bewust te maken van de voordelen van duurzame vakanties, daarmee promoten ze tevens zichzelf.

Bedreigingen:

Een bedreiging is dat veel mensen niet willen inleveren op vakantieplezier. Alhoewel dit ook een richtlijn van Landal GreenParks is betekent dit wel dat veel mensen duurzaam gedrag een grote moeite vinden. Daarbij voelen veel Nederlanders zelf nog niet de plicht actief bij te dragen aan het verduurzamen van de wereld.

3. Probleemformulering

Dit hoofdstuk bespreekt de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, de doelstelling en de deelvragen. Daarnaast wordt besproken wie de doelgroep is en wat de grenzen zijn van het onderzoek.

3.1 Aanleiding

Michels (2010) geeft in het communicatie handboek aan dat duurzaam ondernemen tegenwoordig geen toegevoegde waarde meer is, maar een basisvoorwaarde voor veel organisaties. Landal GreenParks kan hier niet in achterblijven en heeft op strategisch niveau doelstellingen geformuleerd, een van die doelstellingen is duurzaam en betrokken ondernemen. De missie luidt: in 2030 bieden we onvergetelijke vakanties in de natuur zonder negatieve impact op het milieu. De doelstelling is op te delen in twee deelgebieden: Zero Impact en Maximum Pleasure.

Landal GreenParks communiceert op dit moment al op meerdere manieren door middel van interne communicatie naar haar medewerkers over duurzaam en betrokken ondernemen. De huidige interne communicatiemiddelen die worden ingezet zijn: De Gazette, Landal Connect, het duurzaamheidsverslag, trainingen, bijeenkomsten en nieuwsbrieven. Echter heerst het gevoel bij de medewerkers van de afdeling Duurzaam en Betrokken Ondernemen dat niet alle medewerkers zich betrokken voelen bij het onderwerp. Hierdoor zouden zij niet in voldoende mate het gedrag vertonen om de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen gezamenlijk te behalen. Dit gevoel komt voort uit het contact wat de medewerkers van de afdeling Duurzaam en Betrokken Ondernemen hebben met de parken en medewerkers op de kantoren. Een voorbeeld hiervan is het soms moeizame verloop van het behalen van een Green Key. Het behalen van een Green Key voor de parken is een onderdeel van de doelstelling.

Landal verwacht van haar medewerkers dat zij zich betrokken voelen bij de doelstelling en dat het gedrag van de medewerkers in lijn is met de doelstelling, Van Riel et al. (2009) omschrijven dit gedrag als strategically aligned behaviour. Kenexa (IBM, 2014) geeft aan dat aligned gedrag deels moet komen vanuit de medewerkers, maar ook deels gefaciliteerd moet worden vanuit de organisatie. Het deel wat vanuit de medewerkers moet komen kan Landal GreenParks niet direct beïnvloeden. Echter kan Landal GreenParks wel onderzoeken hoe zij met inzet van interne communicatie de medewerkers het beste kan faciliteren.

3.2 Probleemstelling

“Hoe kan interne communicatie zorgen voor strategically aligned behaviour bij de medewerkers met betrekking tot de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen?”

Van Riel et al. (2009) spreken van strategically aligned behaviour wanneer de acties van medewerkers in lijn zijn met de doelstellingen van een organisatie. Dit gedrag ontstaat volgens Van Riet et al. (2009) wanneer de medewerkers geïnformeerd en gemotiveerd worden en daarbij voldoende capaciteit ervaren. De vraag is hoe en zelfs of de informatie aankomt bij de medewerkers. Wat ervaren zij als prettig en op welke manier zou de interne communicatie nog kunnen verbeteren om te komen tot strategically aligned behaviour. Het onderzoek richt zich op de medewerkers van de kantoren en management- en managementcontractparken in Nederland.

3.3 Doelstelling

“Inzicht geven in hoe Landal GreenParks strategically aligned behaviour bij medewerkers kan bevorderen met als doel het realiseren van de doelstelling op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen, teneinde een advies te geven over hoe interne communicatie hier een bijdrage aan kan leveren.”

Het uiteindelijke doel van Landal GreenParks is dat medewerkers kennis hebben van duurzaam en betrokken ondernemen en deze kennis koppelen aan een handeling die zij kunnen uitvoeren. Deze handeling moet in lijn zijn met het strategische doel. Of dit nu het uitschakelen van het beeldscherm is of het overbrengen van informatie op bijvoorbeeld gasten. Het is de bedoeling dat alle medewerkers zelf inzicht krijgen in welke bijdrage zij kunnen leveren, dit zal voor iedereen anders zijn.

3.4 Deelvragen

1. In hoeverre zijn de medewerkers nu strategically aligned bij de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen?

Van Riel et al. (2009) stellen dat informeren, motiveren en capaciteit ontwikkeling leidt tot strategically aligned behaviour bij medewerkers. Dit aligned gedrag zorgt ervoor dat de handelingen van medewerkers in lijn zijn met de strategische doelen van een organisatie. Wanneer Landal GreenParks wil dat medewerkers handelen naar de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen, is het van belang te kijken in hoeverre medewerkers zich geïnformeerd voelen, gemotiveerd zijn en de capaciteit hiervoor ervaren. Anders gezegd in hoeverre de medewerkers op dit moment strategically aligned zijn.

2. In hoeverre draagt de huidige invulling van de interne communicatie bij aan het behalen van strategically aligned behaviour bij de medewerkers?

Om een advies te kunnen geven over de invulling van de interne communicatie is het van belang te kijken of de huidige interne communicatie bijdraagt aan het informeren, motiveren en het creëren van capaciteiten.

3. Hoe dient de interne communicatie ingevuld te moeten worden om bij te dragen aan het creëren van strategically aligned behaviour?

Om een advies te kunnen uitbrengen over de invulling van interne communicatie, is het van belang de wensen en behoeften van de medewerkers in kaart te brengen. Met inzet van welke middelen en de invulling daarvan willen medewerkers geïnformeerd en gemotiveerd worden. Wanneer medewerkers ervaren geïnformeerd en gemotiveerd te worden en daarbij voldoende capaciteiten ervaren zal er volgens Van Riel et al. (2009) strategically aligned behaviour ontstaan. Dit gedrag zorgt ervoor dat medewerkers een bijdrage gaan leveren aan het bereiken van de doelstelling.

3.5 Doelgroep

De doelgroep bestaat alle medewerkers van Landal GreenParks op de parken en kantoren in Nederland. In dit geval is ervoor gekozen alleen de medewerkers van de management- en de managementcontractparken binnen dit onderzoek te betrekken. Hier is voor gekozen, omdat dit de medewerkers zijn die ook daadwerkelijk in dienst zijn van Landal GreenParks. De onderzoeker heeft gekozen om zowel medewerkers met als medewerkers zonder managementfunctie te interviewen. De volgende kantoren en parken worden betrokken in dit onderzoek:

Kantoren:	Medewerkers:	Parken:	Medewerkers:	Parken:	Medewerkers:
Leidschendam	281	Aelderholt	85	Sluftervallei	64
Zwolle	190	Coldenhove	111	Twenhaarsveld	74
		Heihaas	51	Het Vennebos	229
		Heideheuvel	70	De Lommerbergen	188
		Hoog Vaals	109	Hof van Saksen	280
		Landgoed 't Loo	109	Port Greve	68
		Rabbit Hill	112		

3.6 Onderzoek grenzen

De begindatum van het onderzoek is op 09-02-2016, het rapport met daarin het advies zal opgeleverd worden op 15-08-2016. Het onderzoek zal zich beperken tot Nederland, hierin vallen zowel de management- en managementcontractparken als de kantoren. Medewerkers op de beheerparken worden buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek, omdat zij niet direct in dienst zijn van Landal GreenParks. De parken en medewerkers buiten Nederland vallen niet binnen dit onderzoek in verband met de taalbarrières die dit met zich mee zou brengen.

4. Theoretisch kader

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is het van belang te zoeken naar relevante theorieën en publicaties. In dit hoofdstuk staan theorieën die relevant zijn voor het onderzoek centraal. Allereerst worden de kernbegrippen toegelicht, om vervolgens te komen tot de theorieën die relevant zijn voor het onderzoek. Het hoofdstuk eindigt met de centrale theorie, de kritische review en de bijbehorende hypothesen.

4.1 Toelichting kernbegrippen

Dit hoofdstuk zal de begrippen toelichten die leidend zijn voor het onderzoek. Het onderzoek richt zich op de interne communicatie van duurzaam en betrokken ondernemen. De begrippen die verduidelijking nodig hebben zijn interne communicatie, duurzaamheid en strategically aligned behaviour.

4.1.1 Interne communicatie

Er zijn verschillende opvattingen over het begrip interne communicatie, om het begrip te verduidelijken zullen een aantal opvattingen over het begrip interne communicatie worden besproken.

Koeleman (1997) omschrijft het begrip als: *“Het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen.”*

Boer (2012) omschrijft het interne communicatieproces als: *“Interne communicatie is het faciliteren van en het adviseren over de continue informatiestroom en interactieprocessen in een organisatie die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.”*

Voor dit onderzoek is gekozen om de definitie van Koeleman aan te houden. De definitie legt een verband tussen interne communicatie en de bijdrage daarvan aan de organisatiedoelstellingen. In dit onderzoek staat centraal op welke manier de communicatie moet worden vormgegeven zodat het bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen.

4.1.2 Duurzaamheid

Brundtland (1987) bracht het rapport 'Our common future' uit. Het rapport zorgde ervoor dat duurzaamheid op de kaart werd gezet in veel landen. In dit rapport wordt ook een definitie gegeven van duurzaamheid: *"Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen."*

MVO Nederland (2010) stelt in het rapport Duurzaam Toerisme dat duurzaam toerisme onlosmakelijk verbonden is met een visie op de toekomst. De toekomstige generaties staan daarin centraal. Wel wordt gelijk de kanttekening gemaakt dat duurzaam ondernemen veel verder gaat. Het gaat niet alleen om het 'niet in gevaar brengen', maar juist om het creëren van meer mogelijkheden voor de toekomstige generaties. Het rapport stelt dat duurzaam ondernemen voor ondernemers vooral draait om de balans tussen people, planet en profit.

Het duurzaamheidskompas geeft de volgende definitie van duurzaamheid:

"Zorgen voor een balans tussen economische, sociale en milieuaspecten. Het doel daarvan is te voorzien in de behoeften van nu, zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien, in gevaar te brengen." (SAMR, 2015)

De definitie die Brundtland (1987) stelt sluit aan bij waar Landal GreenParks naar streeft op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen. Het streven van Landal is: Onvergetelijke vakanties zonder negatieve milieubelasting. In dit onderzoek is ervoor gekozen de definitie uit het Brundtlandrapport aan te houden.

4.1.3 Strategically aligned behaviour

Strategically aligned behaviour is een begrip dat veel wordt gebruikt in dit rapport. De definitie die hiervoor wordt aangehouden is afkomstig van Van Riel et al. (2009) en luidt als volgt: *"Strategically aligned behaviour (SAB), i.e. employee action that is consistent with the company's strategy, is of vital importance to companies."*

4.2 Relevante theorieën

4.2.1 Interne communicatie

Michels (2010) geeft in het Communicatie Handboek aan: *"extern winnen is intern beginnen"*. Michels geeft hiermee gelijk de relevantie aan van interne communicatie.

Vos en Schoemaker (2000) beamen dit en geven aan dat interne communicatie steeds belangrijker wordt, dit is volgens hen te wijden aan een aantal veranderingen. Medewerkers moeten steeds beter op de hoogte zijn van de activiteiten van een organisatie, medewerkers moeten attenter zijn op de veranderende behoeften en omstandigheden en tot slot hebben medewerkers een hogere informatiebehoefte. Volgens Vos en Schoemaker heeft interne communicatie drie functies: het ondersteunen van het primaire proces, het bevorderen van betrokkenheid en het begeleiden van veranderingsprocessen. Koeleman (2008) sluit zich voor een groot gedeelte aan bij de functies die Vos en Schoemaker benoemen. Volgens hem heeft interne communicatie vier functies: het faciliteren van werkprocessen, het vernieuwen of verbeteren van kennis, het motiveren en binden van medewerkers, het richting geven aan de organisatie en het versterken van identificatie. Michels (2010) ziet interne communicatie meer als management instrument. Michels geeft aan dat interne communicatie vijf specifieke doelen heeft. Twee belangrijke doelen zijn het scheppen van een efficiënte informatiestructuur en het vertalen van het beleid naar de medewerkers.

4.2.2 Rol van interne communicatie

Boer (2012) geeft in het boek 'Handboek voor de interne communicatiespecialist' aan dat er vier communicatiestrategieën zijn: informeren, overreden, dialogiseren en formeren. Informeren gaat over het overdragen van informatie. Overreden gaat om het overhalen van de doelgroep om iets te doen of te denken. Formeren gaat over afspraken maken, vaak is dit het geval als er veel verschillende meningen en belangen zijn. Dialogiseren gaat om interactie, het creëren van draagvlak door het inzetten van interactieve middelen. Boer geeft ook aan dat het mogelijk is gedragsverandering te realiseren met interne communicatie.

Bohner en Wanke (2002) geven aan: "Mensen zoeken en selecteren informatie die hun eigen ideeën en houding bevestigt, meer dan informatie die dat niet bevestigt". Wanneer je dus in de beginfase al rekening houdt met de houding van de doelgroep, zal de informatie beter worden opgenomen. Boer (2012) geeft aan dat kennis vele malen makkelijker te beïnvloeden is dan houding en gedrag. Toch stellen Bohner en Wanke drie voorwaarden om een houding te kunnen veranderen. Zo moet de persoon zich bewust zijn van de negatieve gevolgen van zijn of haar gedrag. Ook moet de persoon zichzelf verantwoordelijk voelen voor het gedrag. Tot slot stellen Bohner en Wanke dat de persoon zich onaangenaam moet opwinden en dit verbinden aan het gedrag en de houding die daar eigenlijk bij past. Zo geeft Boer gelijk aan dat door middel van de houding te beïnvloeden men ook kan proberen het gedrag te beïnvloeden. Vos en Schoemaker (2000) geven een kritische noot over het beïnvloeden van gedrag met interne communicatie, zij geven aan dat het heel moeilijk is om gedrag te beïnvloeden met communicatie. Dit is alleen mogelijk wanneer het om een simpele verandering van gedrag gaat, het gericht is op een goed gesegmenteerde groep en wanneer er steun komt vanuit de groep. Hoe complexer de gedragsverandering is, hoe langer het zal duren voor het beoogde resultaat is bereikt.

Van Riel (2012) spreekt niet zo zeer over het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag, maar over engagement en alignment. *'Om een strategische verandering soepel door te voeren is het van vitaal belang dat acties en beslissingen van alle medewerkers in overeenstemming zijn met de gewenste verandering. Dit vereist bepaald niet alleen slaafse volgzzaamheid, maar vooral de bereidheid om enthousiast mee te werken aan het invoeren van de nieuwe strategie. En om die reden zijn veel organisaties bijzonder geïnteresseerd in de mate van engagement van hun medewerkers.'* Hij stelt hierbij dat de informatie, motivatie en capaciteit aanwezig moeten zijn om te zorgen dat medewerkers aligned zijn. Wanneer medewerkers aligned zijn is hun gedrag in lijn met de doelstellingen van de organisatie.

4.3 relevante modellen

Het doel van dit onderzoek is om te kijken naar hoe interne communicatie bij kan dragen tot aligned gedrag bij medewerkers. Er zijn een aantal theorieën die ingaan op interne communicatie en de eventuele bijdrage daarvan aan het gedrag van medewerkers.

4.3.1 Communication and Employee Engagement

In het model 'Communication and Employee Engagement' stelt Welch (2011) dat employee engagement te maken heeft met drie factoren: interne communicatie, leiderschap en inzicht binnen personeelszaken. Welch stelt in haar model dat de communicatie vanuit senior management een grote rol speelt en in eerste instantie twee doelen heeft:

- Het eerste doel is samen te vatten als informeren van medewerkers. Welch spreekt hierbij over dat medewerkers zich bewust zijn van verandering van de organisatie en dat de medewerkers begrijpen wat de organisatie doelen zijn.
- De tweede is samen te vatten als betrokkenheid van de medewerkers. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en dan ze zich onderdeel voelen van de organisatie.

Deze twee manieren van communicatie vanuit het senior management moeten uiteindelijk zorgen voor drie manieren van engagement: emotioneel, cognitief en fysiek.

Hoewel Welch een goed beeld geeft welke factoren van belang zijn voor het bereiken van engagement, wordt de invulling van interne communicatie in dit artikel in mindere mate besproken. Tevens richt dit model zich hoofdzakelijk op communicatie vanuit het leiderschap en daarmee niet direct op andere vormen van interne communicatie.

4.3.2 Communicatieladder

Bill Quirke (2008) geeft meer inzicht in de verschillende soorten communicatie. Quirke geeft een meer praktische vertaling en laat stapsgewijs zien hoe het mogelijk is om met inzet van bepaalde communicatiemiddelen te komen tot gedragsverandering. De fases vragen volgens Quirke allemaal om een andere aanpak betreft interne communicatie. Per stap worden de middelen beschreven die gebruikt kunnen worden om de stap te realiseren. Wanneer de eerste stap is voltooid, kan overgegaan worden naar de tweede stap.

De vijf doelen die Quirke beschrijft zijn: bewustwording, begrip, ondersteuning, betrokkenheid en verbondenheid. Het model stelt dat je begint met informeren om vervolgens te gaan naar communiceren.

De eerste stap bewustwording kan bijvoorbeeld al gerealiseerd worden door informatie te verstrekken door middel van een e-mail, een nieuwsbrief of een poster. De eerste stap is gericht op kennisoverdracht. Ook bij de tweede stap is er uitsluitend sprake van eenrichtingsverkeer, de werknemer wordt puur geïnformeerd met in deze stap als doel begrip creëren bij de medewerkers. Bij de volgende twee stappen wordt meer gebruik gemaakt van tweerichtingsverkeer. Er worden bij deze stappen trainingsmiddelen ingezet om de werknemers te ondersteunen. In de daaropvolgende stap staan trainingen en feedbacksessies om betrokkenheid te vergroten centraal. Slechts als de werknemers zich oprecht betrokken voelen, kunnen ze overgaan naar de stap verbondenheid. Bij de stap verbondenheid zijn de werknemers in staat gezamenlijk een probleem op te lossen.

Het model van Quirke geeft een helder beeld over de juiste inzet van interne middelen, maar beperkt zich hiermee tot slechts de inzet van middelen. De invulling van de middelen en de organisatie komen in dit model niet aanbod.

4.3.3 TOCOM-Model

Een model wat een breder beeld schetst is het TOCOM-Model van Van Gemert en Woudstra (2005). Het model heeft als doel een referentiekader bieden voor de analyse van strategie- en cultuurveranderingen (vernieuwingprocessen) en voor structuur- en systeemveranderingen (verbeteringsprocessen). Door het model in te vullen kan het huidige communicatiebeleid in beeld worden gebracht en kan worden gekeken naar wat de gewenste communicatie is.

Het model kent drie onderdelen, te onderscheiden in binnen- en buitencirkel, binnen- en buitendriehoek en de omgeving.

Binnen- en buitencirkel

De binnenste cirkel is een samenstelling van vijf componenten bestaande uit: doelgroep en stakeholders, middelenmix, boodschap, gedrag en vaardigheden en symboliek. De binnenste cirkel toont de zichtbare aspecten van communicatie.

- Woudstra & Van Gemert stellen dat het beeld wat de *doelgroep en stakeholders* hebben van een organisatie wordt gevormd door de omringende componenten. De middelenmix, de boodschap, gedrag en vaardigheden en symboliek kunnen bijdragen aan het imago van een organisatie.
- *De middelenmix* laat zien welke communicatiemiddelen een organisatie inzet om de doelgroep en stakeholders te bereiken. Dit kunnen zowel mondelinge als schriftelijke middelen zijn.
- *De boodschap* is de informatie die naar de stakeholders en doelgroep wordt verzonden. Er moet gekeken worden welke informatie wordt gezonden en hoe deze helder geformuleerd kan worden. Ook hierbij is het van belang die af te stemmen op de andere componenten.
- *Gedrag en vaardigheden* hebben betrekking op het gedrag van de medewerkers. Dit kan gedrag zijn intern naar collega's, maar ook extern naar stakeholders.
- *Symboliek* is een uiting van de identiteit van een organisatie. Dit kan terugkomen in bijvoorbeeld huisstijl en kantoorinrichting.

De buitenste cirkel staat voor zelfrepresentatie. Dit staat voor het beeld dat werknemers hebben van de organisatie. Dit beeld wordt gevormd door de componenten van de binnenste cirkel.

Binnenste en buitenste driehoek

De binnenste driehoek is te verdelen in drie componenten: structuur, cultuur en visie en doelen. Hoe is de structuur en cultuur van de organisatie en sluiten die aan op de visie en doelen. Al deze drie componenten zijn gericht op communicatie:

- De *structuur* legt uit hoe de communicatie in de organisatie er uitziet. Welke middelen worden ingezet voor welke doelgroep om welk doel te bereiken. Dit kan zowel interne als externe communicatie zijn.
- De *communicatiecultuur* gaat in op wat er binnen een organisatie met elkaar wordt gecommuniceerd. De communicatiecultuur en organisatiecultuur zijn nauw met elkaar verbonden. Een verandering in de communicatiecultuur kan snel leiden tot een verandering in de organisatiecultuur. Het gaat hierbij vooral om normen en waarden.
- Het onderdeel *visie en doelen* kijkt meer naar de toekomst. Wat wil de organisatie de komende jaren gaan bereiken.

De buitenste driehoek gaat in op de structuur, cultuur en missie en strategie op organisatieniveau:

- De *structuur* van een organisatie staat in verband met de communicatiestructuur. Deze moeten beide op één lijn liggen. In dit geval wordt er gekeken naar het aantal werknemers, managers en afdelingen. Uiteindelijk wordt er ook gekeken naar wie waarvoor verantwoordelijk is en wie de uiteindelijke beslissingen neemt.
- De *cultuur* beslaat wederom de normen en waarden van een organisatie. Wat is de manier van communiceren binnen een bedrijf en wordt hiernaar gehandeld.
- Een *missie* laat zien hoe een organisatie over de toekomst denkt. Wat wil een organisatie in de toekomst gaan bereiken. De *strategie* wordt uitgezet om deze missie te bereiken. Welke stappen moeten gezet worden om de missie te laten slagen. Een missie is een langetermijndoel, de strategie bestaat uit kortetermijndoelen om die missie te behalen.

Omgeving

De buitenste omlijning staat voor de omgeving. Omdat de omgeving en organisatie constant in beweging zijn hebben Woudstra en Van Gemert gekozen voor een onregelmatige lijn. Wanneer de omgeving veranderd zal een organisatie daarop in moeten spelen en zich dus ook moeten aanpassen.

Het model kan een duidelijke weergave geven van de huidige situatie en de gewenste situatie en laat zo zien waar verbeterpunten zitten. In dit model wordt het hele communicatiebeleid en de organisatie in kaart gebracht. Wellicht dat dit te uitgebreid is om een helder advies te kunnen geven. Het is absoluut van belang rekening te houden met de organisatie, maar het uiteindelijke doel is om slechts een advies te geven voor een afdeling van de organisatie.

4.4 Centrale theorie en conceptueel model

Een theorie wat dit compacter samenvat is de theorie van Van Riel et al. (2009). Strategically aligned behaviour van Van Riel et al. (2009) zal centraal staan tijdens dit onderzoek. Het model beschrijft hoe de vier drivers van alignment zorgen voor strategically aligned behaviour. Van Riel et al. (2009) beschrijven dat alignment bevorderd kan worden door vier acties, die acties vormen de drivers voor alignment.

Van Riel et al. spreken van strategically aligned behaviour wanneer de acties van medewerkers consistent zijn met de doelen van de organisatie.

Strategically aligned behaviour is onder te verdelen in vier drivers: Informeren over de strategie, informeren over de eigen bijdrage, motiveren en capaciteitenontwikkeling.

Informeren over de strategie:

Volgens Van Riel et al. (2009) is het van groot belang om te informeren over de strategie van de organisatie, hiermee neemt de onzekerheid bij medewerkers af en hoe minder onzekerheid hoe beter de prestaties. Tevens zeggen Van Riel et al. (2009) dat het informeren over de strategie belangrijk is om medewerkers in te laten zien wat hun rol is in het geheel, hij stelt: *“The reason for this is that employees who have more information about the strategy are more likely to develop an understanding of how to contribute.”* Daarbij zeggen Van Riel et al. (2009) dat uit onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers kennis hebben over de doelen van de organisatie het stimuleert om bij te dragen aan het behalen van deze doelen. Om te meten hoe de informatievoorziening over de strategie is, wordt het onderwerp opgesplitst in een aantal deelgebieden:

- **Informeren over de overall strategie**
- **Informeren over de specifieke strategie**

Informeren over de rol:

Volgens Van Riel et al. (2009) is het belangrijk dat medewerkers inzien wat hun rol kan zijn om bij te dragen aan de doelstelling. Van Riel et al. (2009) stellen dat wanneer medewerkers voldoende informatie ontvangen over de strategie zij vaak ook een beter beeld kunnen vormen over hun eigen rol in het geheel. Om te meten in hoeverre medewerkers hier informatie over ontvangen en in hoeverre zij een beeld hebben over wat hun rol kan zijn splitsen Van Riel et al. (2009) dit onderwerp uit in een aantal deelgebieden:

- **De algehele context**
- **Bijdrage aan de prestaties**
- **Bijdrage aan de strategie**
- **Informatie van andere afdelingen**

Stimuleren van motivatie:

Motivatie kan een direct effect hebben op aligned gedrag. Van Riel et al. (2009) stellen dat het belangrijk is om haalbare doelen te stellen. Dat zijn doelen waarbij medewerkers het idee hebben zelf als individu een bijdrage te kunnen leveren. Onderzoek heeft uitgewezen dat als medewerkers de algehele context van een doelstelling begrijpen, dit leidt tot meer activiteit. Door dit uit te leggen begrijpen medewerkers waarom het de moeite waard is om hier energie in te steken. Door voldoende openheid te geven voelen medewerkers zich sterker betrokken bij de organisatie, dit leidt dan weer tot betere prestaties om bij te dragen aan de doelstellingen. Onderzoek wijst uit dat wanneer medewerkers bij kunnen dragen in de besluitvorming dit leidt tot meer verbondenheid binnen de organisatie. Motivatie is met behulp van deze theorieën ook op te splitsen in deelgebieden:

- Overall beeld
- Openheid
- Bijdragen in besluitvorming
- Stimulans vanuit de manager
- Stimulans vanuit de media

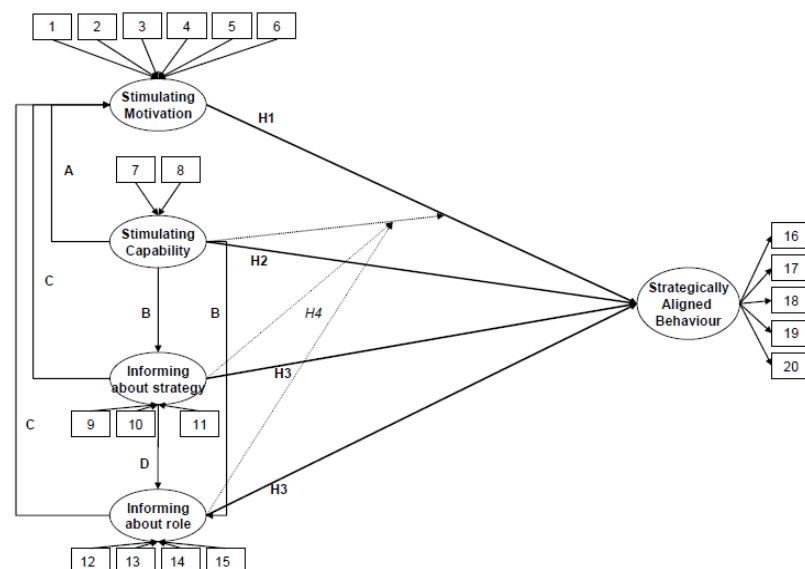
Capaciteitenontwikkeling:

Tot slot is er capaciteitenontwikkeling, dit gaat in op hoeverre medewerkers over de capaciteiten beschikken om bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie. Dit kan gaan om vaardigheden, middelen en kennis. In hoeverre krijgen de medewerkers de beschikking tot trainingen en verspreiding van kennis. Dit bevordert tevens de motivatie bij medewerkers, door aandacht aan medewerkers te besteden in de vorm van training en informatievoorziening krijgen de medewerkers het gevoel dat ze ertoe doen in een organisatie. Tevens zorgt dit er ook voor dat medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie er alles aan doet om de doelstelling te behalen, dit kan ook zorgen voor motivatie bij medewerkers. De capaciteitenontwikkeling is te verdelen in twee gebieden:

- Voldoende middelen (geld en tijd)
- Voldoende trainingsmogelijkheden

Conceptueel model:

In het model is te zien hoe de vier drivers samen zorgen voor strategically aligned behaviour. Hier zijn de uitsplitsingen te zien van de vier drivers. Wanneer deze vier drivers alle vier aanwezig zijn levert dit het volgende op: discussie over de strategie, het 'waarom' uitleggen, initiatief nemen, het helpen van collega's en het helpen van medewerkers. Deze uitkomsten samen worden gezien als aligned gedrag van medewerkers.



Legend of indicators

- | | |
|---|---|
| 1. Explaining the rationale | 12. Employee's work in organisational context |
| 2. Openness | 13. Contribution to performance |
| 3. Participative decision making | 14. Contribution to overall strategy |
| 4. Supportiveness | 15. Information from other divisions |
| 5. Manager stimulates involvement | 16. Discussing the strategy |
| 6. Media stimulate involvement | 17. Explaining the why |
| 7. Sufficient resources | 18. Taking initiatives |
| 8. Sufficient training | 19. Helping colleagues |
| 9. Internal media: about overall strategy | 20. Helping their employees |
| 10. Management: about overall strategy | |
| 11. Management: about specific strategy | |

Figuur 2: Strategically Aligned Behaviour
(Van Riel et al., 2009)

4.5 Kritische review

Dit hoofdstuk gaat in op de positieve en mogelijk negatieve kritieken die andere auteurs hebben op de gebruikte centrale theorie.

Parry (2011) geeft aan dat pas sinds de laatste paar jaar oog is voor de zachte, menselijke factoren, dit zijn de factoren waar van Riel et al. (2009) op ingaan. Zijn onderzoek was gericht op de communicatie in de luchtvaartsector. Een sector waar naar Parry's zeggen op een snelle en vaak stressvolle manier gecommuniceerd wordt. Deze factoren werden minder serieus genomen dan de meer tastbare en makkelijk te definiëren aspecten. Toch benadrukt Parry dat het van belang is juist naar deze menselijke aspecten te kijken, omdat de betrokkenheid van medewerkers kan zorgen voor een succesvol resultaat. Met deze bewering sluit hij zich aan bij de theorie van Van Riel et al. (2009).

Invernizzi et al. (2012) geven aan dat het niet alleen draait om het beïnvloeden van de mentaliteit van de werknemers, maar ook om het luisteren naar de initiatieven en ideeën van de werknemers. Door meer uit te gaan van deze initiatieven en ideeën wordt de kans groter dat een organisatie de strategische doelen behaalt. Hiermee sluiten deze onderzoekers zich aan bij de theorie van Van Riel et al. (2009) waarin zij aangeven dat het inbrengen van eigen ideeën en initiatieven van belang is.

Aansluitend op bovenstaande bewering heeft de onderzoeker zelf een kritische noot bij de theorie. Waar de theorie van Van Riel et al. (2009) volgens de onderzoeker niet naar kijkt is de behoefte van de medewerkers. Michels (2010) geeft aan dat het bij het opstellen van een communicatieplan belangrijk is de informatiebehoefte vast te stellen. Michels geeft aan: "Wanneer je bepaalt welke informatie voor wie bestemd is. Stel je vast wat de informatiebehoefte is en ga je ook na waar zich knelpunten voordoen." Voor dit onderzoek is gekozen om de informatiebehoefte van de medewerkers te onderzoeken op het gebied van de middelen, frequentie en boodschap.

Salih en Doll (2013) sluiten zich aan bij de theorie van Van Riel et al. (2009). Het onderzoek dat zij hebben verricht ondersteunt het idee dat er een positief effect is tussen de mate waarin mensen aligned zijn bij de organisatie en het effect dat dit heeft op het behalen van de strategische doelen. Echter wijst het onderzoek wel uit dat het van belang is de strategische ambities af te stemmen op de activiteiten en acties van de medewerkers. Het verschil tussen de ambitie en realiteit moet niet te groot zijn. Van Riel et al. (2009) kijken niet in hoeverre de doelstelling past bij de medewerkers. Zij kijken op welke manier de medewerkers meer betrokken kunnen raken bij de doelstelling. Hierbij wordt geen rekening gehouden of de doelstelling realistisch is of niet.

Desmidt en George (2015) geven aan dat het niet gaat om slechts informatie overbrengen maar dat het onderling delen van deze informatie belangrijk is. Dat er tussen de medewerkers van verschillende afdelingen een gezamenlijk beeld ontstaat van waar de organisatie naar toe moet. Zij ondersteunen hiermee de theorie van Van Riel et al. (2009), die waarden hechten aan het delen van informatie tussen verschillende afdelingen.

4.6 Hypothesen

H1= Als er door een bedrijf inspanning wordt geleverd om te informeren, motiveren en capaciteit te ontwikkelen, dan zal er strategically aligned behaviour ontstaan bij de medewerkers.

Van Riel et al. (2009) stellen: *'Based upon past theorizing and research, we argue that the perceived efforts of managers to stimulate motivation among employees to contribute to the implementation of the company's strategy, and inform employees about the strategy and their role in its implementation, influence the degree to which these employees behave in a way that supports the strategy.'*

H2= Als een of meerdere van de drie factoren (informeren, motiveren en capaciteit ontwikkelen) vermindert of wegvalt, dan zal er verminderd strategically aligned behaviour ontstaan bij medewerkers.

Van Riel et al. (2009) stellen: *'Finally, we propose that the different types of effort are complementary in their effects on strategic aligned behaviour. This implies that the efforts interact with each other, in the sense that the effectiveness of one type of effort depends on whether the other two are present.'*

H3= Wanneer een organisatie al succesvol is in een of meerdere van de drie factoren (informeren, motiveren en capaciteit ontwikkelen), dan is het van belang te focussen op de overige factor(en) om strategically aligned behaviour bij medewerkers te creëren.

Van Riel et al. (2009) stellen: *'Based on our results we could also reason that the timing of the activities is important. For example, when employees have already been adequately informed about the company's strategy, it might not be necessary to continue informing them at the same level of intensity. Instead, in such cases management should focus on stimulating employee motivation and capability development. Conversely, when employees know hardly anything about the strategy, it might be too early to focus on stimulating capability development as employees might not yet see the relevance of these capabilities.'*

5. Methodologie

Dit hoofdstuk geeft een toelichting op de keuzes die gemaakt zijn betreft de methode van onderzoek. De keuze voor kwalitatief onderzoek wordt onderbouwd en de operationalisatie per deelvraag wordt besproken. Tenslotte licht dit hoofdstuk de keuze voor de onderzoeksdoelgroep toe.

5.1 Deskresearch

Alvorens fieldresearch werd uitgevoerd is er eerst deskresearch gedaan. Door middel van literatuur is gekeken in hoeverre interne communicatie kan bijdragen aan het informeren en motiveren van medewerkers en in hoeverre zij de capaciteit ervaren. Tevens is er vastgesteld wat binnen Landal GreenParks de huidige manier van interne communicatie is op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen. De resultaten van de deskresearch zijn opgenomen in de situatieschets en het theoretisch kader. Het zoekplan dat is gehanteerd tijdens literatuuronderzoek is terug te vinden in bijlage I.

5.2 Kwalitatief onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe medewerkers de huidige communicatie over duurzaam en betrokken ondernemen ervaren en waar verbetering nodig is. Tevens is het van belang inzicht te krijgen waar vanuit de medewerkers behoefte aan is betreft interne communicatie. Willen zij bijvoorbeeld meer informatie en via welke middelen zou dit moeten gebeuren.

De methode van onderzoek is kwalitatief. Kooiker et al. (2011) geven de volgende definitie van kwalitatief onderzoek: *“Objectief en systematisch informatie verzamelen over bepaalde markten of klanten met het doel om inzichten te verkrijgen en gefundeerde beslissingen te nemen.”* Omdat in dit onderzoek niet alleen feiten centraal staan maar juist ook beweegredenen van medewerkers is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Meier en Mandemakers (2012) geven aan dat wanneer een onderzoeker inzichten wil verkrijgen in de wensen en behoeften van een bepaalde doelgroep, kwalitatief onderzoek het meest geschikt is.

Binnen kwalitatief onderzoek is er gekozen voor individuele interviews. Een individueel interview leent zich goed om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van een respondent. Bij het individuele interview zullen de respondenten meer geneigd zijn het achterste van hun tong te laten zien. Respondenten zullen individueel makkelijker toegeven bepaald gedrag niet uit te voeren dan in een groep waar collega's bij zitten. (Meier en Mandemakers, 2012)

Tijdens het individuele interview zal de onderzoeker gebruik maken van een semi-gestructureerde vragenlijst. Vooraf zullen de onderwerpen en algemene vragen vaststaan. Aan de hand van de antwoorden die de respondent geeft op de vooraf opgestelde vragen zal de onderzoeker verder doorvragen.

5.3 Operationalisatie per deelvraag

Deelvraag 1: In hoeverre zijn de medewerkers nu strategically aligned bij de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen?

Van Riel et al. (2009) stellen dat wanneer de medewerkers geïnformeerd en gemotiveerd zijn en voldoende capaciteit ervaren er strategically aligned behaviour staat. Voor deze deelvraag is strategically aligned behaviour dan ook uitgesplitst in deze drie variabelen.

Van Riel et al. (2009) splitsen in de theorie informeren op in twee onderwerpen: informeren over de strategie en informeren over de eigen rol. Informeren over strategie is vervolgens wederom opgedeeld in informeren over de overall strategie en informeren over de specifieke strategie. Voor

dit onderzoek resulteert het informeren over de algemene strategie in de vragen in hoeverre mensen informatie ontvangen over Landal GreenParks algemeen en over de algemene doelstellingen van Landal GreenParks. Voor de informatie over de specifieke doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen wordt gevraagd of de respondenten de doelstelling kennen op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen.

Het informeren over de eigen rol is opgesplitst in: het bijdragen aan de strategie en de informatievoorziening vanuit andere afdelingen. Om te meten of de medewerkers het idee hebben een bijdrage te leveren aan de prestaties wordt gevraagd of ze een beeld hebben hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan duurzaam en betrokken ondernemen. Vervolgens wordt gevraagd of de informatievoorziening voldoende is om een goed beeld te vormen wat voor bijdrage de medewerkers kunnen leveren. Het tweede deelonderwerp is informatie van andere afdelingen. Hier wordt in kaart gebracht of de medewerkers informatie krijgen over een eigen bijdrage van andere afdelingen of een leidinggevende.

Motiveren is wederom uitgesplitst in deelonderwerpen die de leidraad vormen voor de vragen die gesteld zijn. Motiveren bestaat volgens Van Riel et al. (2009) uit: snappen van de achterliggende gedachten, openheid, bijdrage in besluitvorming, stimulans vanuit de manager en stimulans vanuit de media. De onderzoeker vraagt aan de medewerkers in hoeverre deze deelonderwerpen aanwezig zijn. Weten zij wat de achterliggende gedachte is, ervaren zij voldoende openheid, hebben zij het gevoel bij te kunnen dragen in de besluitvorming, is er stimulans vanuit een leidinggevende en worden zij gestimuleerd vanuit de interne communicatie.

De onderzoeker zal de respondent vragen of hij/zij voldoende capaciteit ervaart om een bijdrage te kunnen leveren aan duurzaam en betrokken ondernemen. Ervaart de respondent voldoende trainingsmogelijkheden, genoeg tijd en heeft de respondent de mogelijkheden binnen bereik om iets te veranderen. Bij deze deelvraag kan interne communicatie niet direct hulp bieden, wel kan het praktisch zijn om te inventariseren wat de respondenten als barrières ervaren om duurzaam gedrag uit te voeren. Met interne communicatie kan hier wel op ingespeeld worden en de perceptie van medewerkers beïnvloedt worden.

Deelvraag 2: In hoeverre draagt de huidige invulling van interne communicatie bij aan het behalen van strategically aligned behaviour bij de medewerkers?

Van Riel et al. (2009) stellen dat wanneer de medewerkers geïnformeerd en gemotiveerd zijn en voldoende capaciteit er strategically aligned behaviour staat. Voor deze deelvraag is strategically aligned behaviour dan ook uitgesplitst in deze drie variabelen.

Gedurende het onderzoek wordt niet alleen gekeken in hoeverre medewerkers zich geïnformeerd en gemotiveerd voelen en capaciteit ervaren, maar ook wat de interne communicatie hier voor rol in speelt. Zo zal voor informeren worden gekeken via welke middelen de respondent informatie ontvangt en of de respondent dit als voldoende ervaart om een goed beeld te kunnen vormen. Voor het aspect motiveren wordt bij de eerste deelvraag getoetst in hoeverre de drivers aanwezig zijn, voor deze deelvraag zijn de vragen toegevoegd of interne communicatie een rol speelt en welk effect de manier van communiceren op de respondent heeft.

Als aanvulling op het model is uit het boek The Alignment Factor het deelonderwerp middelen en boodschap toegevoegd. Het boek van Van Riel (2012) borduurt voort op het model uit 2009. Daarin stelt Van Riel dat het belangrijk is te kijken in hoeverre de boodschap en de middelen op elkaar aansluiten. Om deze reden wordt gevraagd of de boodschap in toon en vormgeving aan elkaar te linken zijn. Of de boodschap een geheel vormt of dat het meer als losse onderdelen wordt ervaren.

Deelvraag 3: Hoe dient de interne communicatie ingevuld te moeten worden om bij te dragen aan het creëren van strategically aligned behaviour?

Naast dat Van Riel et al. (2009) een aantal handvatten geven om te meten hoe de medewerkers de huidige voorzieningen ervaren, is er vanuit de opdrachtgever de wens om te kijken waar de voorkeur van de medewerkers naar uitgaat. Ontvangt de medewerker al informatie dan is van belang in kaart te brengen hoe dat gebeurt. Dit wordt vastgesteld door te vragen via welke kanalen de medewerker de huidige informatie ontvangt, wat ze van de boodschap vinden en wat de frequentie van de boodschap is. Vervolgens wordt de gewenste situatie in kaart gebracht. Zijn de huidige middelen de gewenste middelen? Wat kan er aan de boodschap verandert worden? Bijvoorbeeld in toon of tekst. Hoe vaak zou de medewerker deze informatie willen ontvangen? Wanneer een respondent geen informatie ontvangt zal alleen de gewenste situatie in kaart worden gebracht.

De wens voor informatievoorziening over de eigen rol wordt op dezelfde manier geïnventariseerd. De onderzoeker vraagt hoe de medewerker de huidige informatievoorziening over de eigen bijdrage vindt. Is het voldoende? Naar welke middelen zou de voorkeur gaan? En met welke frequentie? Kan de boodschap nog verbeterd worden op het gebied van toon of een invulling van de boodschap? Dit geldt ook voor de informatie vanuit andere afdelingen, heeft dit een positief effect en zou dit meer of minder moeten. Wanneer de medewerker de middelen en boodschap niet als een geheel ziet, stelt de onderzoeker de vraag hoe dit beter zou kunnen.

Om een advies te kunnen geven over de inzet van de interne middelen is het van belang de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart te brengen. Dit wordt opgesplitst in: wat vindt de medewerker van de huidige situatie en zou dit nog beter kunnen. In tegenstelling tot bij het thema informeren, waar het meer op de inhoud van de boodschap ingaat, is bij motiveren gekozen om simpelweg te vragen hoe ervaren zij het nu en wat kan er nog beter. Zouden de medewerkers meer informatie willen over de achterliggende gedachten? Kan de openheid nog beter? Hebben de medewerkers behoefte om ideeën te delen? Hoe kan de stimulans vanuit de leidinggevende en de media nog verbeteren?

5.4 Onderzoeksdoelgroep

Er is gekozen om onderscheid te maken tussen medewerkers met een managementfunctie en medewerkers zonder managementfunctie. Voor deze twee doelgroepen is gekozen om een zo representatief mogelijk beeld neer te zetten van de organisatie. Medewerkers zonder managementfunctie staan minder dicht bij het management en zullen wellicht andere informatie ontvangen. Tevens is er gekozen om stagiaires mee te nemen in het onderzoek, ondanks dat zij vaak maar een korte tijd in dienst zijn vormen ze een grote groep binnen Landal GreenParks.

5.4.1 Medewerkers kantoren Leidschendam en Zwolle

Benadering

De medewerkers van de kantoren zijn benaderd via de e-mail. Samen met Tanja Roeleveld heeft de onderzoeker gekeken naar de verschillende afdelingen en welke medewerkers graag mee willen werken aan het interview. Via de e-mail zijn deze medewerkers benaderd en is er bij positieve respons een datum en tijd afgesproken om het interview af te nemen.

Onderzoeklocatie

De interviews worden afgenomen op het kantoor waar de desbetreffende respondent werkt. De onderzoeker zal hiervoor afreizen naar het kantoor in Zwolle om daar interviews af te nemen. Dit om ervoor te zorgen dat respondenten niet te veel tijd kwijt zijn. Op het kantoor in Zwolle zal een rustige

ruimte worden gezocht, bij voorkeur een vergaderruimte, om de interviews in alle rust af te nemen. In Leidschendam zal de onderzoeker tevens proberen vergaderruimtes te reserveren voor de interviews.

Het gesprek:

Het interview wordt face-to-face gehouden en wordt afgenomen met behulp van van de topicguide die te vinden is in bijlage II. Het is een semi-gestructureerde vragenlijst om in te kunnen spelen op de antwoorden die de respondent geeft. Het gesprek zal met toestemming van de respondent worden opgenomen, vanwege het uitwerken van de interviews.

Uitwerking:

De interviews zullen aan de hand van de opnames worden getranscribeerd, hierbij wordt getracht de interviews zo letterlijk mogelijk op papier te zetten. Aan de hand van de uitgewerkte interviews zullen de analyseschema's worden gemaakt. De antwoorden worden gelabeld om goed met elkaar te kunnen vergelijken. Om de analyseschema's zo overzichtelijk mogelijk te maken zijn de labels niet altijd letterlijk te herleiden uit de interviews. Op basis van die analyseschema's kunnen de resultaten en conclusies worden geschreven.

Selectie respondenten

Respondent	Kantoor	Functie
1	Leidschendam	Managementfunctie
2	Leidschendam	Medewerker
3	Leidschendam	Medewerker
4	Zwolle	Management functie
5	Zwolle	Medewerker
6	Zwolle	Stagiair

5.4.2 Medewerkers management- en managementcontractparken

Benadering

Omdat niet alle medewerkers op de parken over een e-mailaccount beschikken, is gekozen om eerst de parkmanagers te benaderen via de e-mail. In de e-mail is duidelijk aangegeven om wat voor medewerkers het moet gaan. Medewerkers van verschillende afdelingen, waarvan een in leidinggevende functie en twee medewerkers. Bij positief respons is er in overleg een datum en tijd afgesproken wanneer de onderzoeker langs kan komen op het park om de interviews af te nemen. In sommige gevallen waren de interviews vooraf ingepland met de betreffende medewerkers, in andere gevallen werd er op locatie gekeken welke medewerkers op dat moment beschikbaar waren. Er is met een reden gekozen om deze drie parken te benaderen. Resort Hof van Saksen is een park dat nog niet zo lang onder Landal GreenParks valt, het is tevens een van de grotere parken. Er is gekozen om van dit park vier medewerkers te interviewen. Landal Heideheuvel is een wat kleiner park en Landal Stroombroek zit daar precies tussenin. Helaas waren op Landal Heideheuvel niet meer dan twee medewerkers beschikbaar voor een interview. Op Landal Stroombroek zijn er wel drie medewerkers geïnterviewd.

Onderzoeklocatie

De interviews zullen plaatsvinden op de parken zelf. Er zijn drie parken uitgekozen waarvan een aantal medewerkers zijn benaderd mee te werken aan het interview. Om te zorgen dat de respondenten niet te veel tijd kwijt zijn, is ervoor gekozen om de interviews op de locatie van de medewerkers te houden. Op de parken zal er gezorgd worden voor een rustige ruimte om de interviews af te nemen.

Het gesprek:

Het interview wordt face-to-face gehouden en wordt afgenomen met behulp van de topicguide die te vinden is in bijlage II. Het is een semi-gestructureerde vragenlijst om in te kunnen spelen op de antwoorden die de respondent geeft. Het gesprek zal met toestemming van de respondent worden opgenomen, vanwege het uitwerken van de interviews.

Uitwerking:

De interviews zullen met behulp van de opnames worden getranscribeerd, hierbij wordt getracht de interviews zo letterlijk mogelijk over te nemen. Aan de hand van de uitgewerkte interviews zullen de analyseschema's worden gemaakt. De antwoorden worden gelabeld om goed met elkaar te kunnen vergelijken. Op basis van die analyseschema's kunnen de resultaten en conclusies worden geschreven.

Selectie respondenten

Respondent	Park	Functie
7	Hof van Saksen	Managementfunctie
8	Hof van Saksen	Managementfunctie
9	Hof van Saksen	Medewerker
10	Hof van Saksen	Stagiair
11	Stroombroek	Managementfunctie
12	Stroombroek	Medewerker
13	Stroombroek	Medewerker
14	Heideheuvel	Management functie
15	Heideheuvel	Medewerker

6. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het fieldresearch centraal. Dit hoofdstuk geeft allereerst een korte omschrijving van de interviews die zijn gehouden om vervolgens over te gaan tot de resultaten. De onderzoeker bespreekt de resultaten per deelvraag, waarin er ook nog een verdeling is gemaakt per onderwerp.

6.1 Omschrijving interviews

Er zijn in het totaal vijftien interviews afgenomen waarvan vijf personen met een leidinggevende functie en tien medewerkers. Om een zo representatief mogelijk beeld te geven van de organisatie is voor deze splitsing in verschillende functies gekozen, tevens zijn de medewerkers van zowel de parken als de kantoren in het onderzoek betrokken. Dit hoofdstuk zal de resultaten per deelvraag behandelen.

6.2 Resultaten per deelvraag

De resultaten zijn verkregen aan de hand van de analyseschema's en verbatims die zijn te vinden in bijlage II en III. De nummers achter de quotes corresponderen met de respondentnummers.

6.2.1 In hoeverre zijn de medewerkers nu strategically aligned bij de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen?

Samenvatting deelvraag 1:

Informereren: Strategically aligned behaviour komt mede tot stand door het juist informeren van de medewerkers. Van Riel et al. (2009) geven aan dat het ervaren van voldoende informatie van essentieel belang is. De huidige informatievoorziening over Landal GreenParks algemeen wordt door de medewerkers als voldoende ervaren. Dit is voldoende om een goed beeld te vormen over wat er binnen de organisatie speelt. Betreft de strategische doelen van de organisatie zijn de respondenten minder goed op de hoogte. Dat de doelen bestaan is bekend, maar de medewerkers zijn niet in staat ze direct op te noemen. Dit komt doordat er weinig informatie over de doelstelling binnenkomt, terwijl daar wel behoefte aan is. Veel respondenten kennen de doelstelling die is opgesteld voor duurzaam en betrokken ondernemen niet, slechts enkele respondenten verwijzen naar 2030, Co2 neutraal of Expatie Zero. De medewerkers willen hierin beter gefaciliteerd worden, want interesse in het onderwerp is er wel. De respondenten hebben een goed beeld over hoe zij zelf kunnen bijdragen, dit komt voort uit persoonlijke interesse en niet vanuit de informatie die Landal GreenParks verstrekt. De medewerkers geven aan hierdoor bij de standaard maatregelen te blijven hangen. Ondanks dat een aantal respondenten aangeeft informatie te krijgen van met name managers, ontvangt het grotendeel geen informatie van een andere afdeling. Toch ervaren zij deze manier van communiceren als positief en kan het zorgen voor meer aandacht voor het onderwerp. Het behalen van de Green Key zorgt wel voor een informatiestroom tussen de afdelingen.

Motiveren: Het beeld wat de medewerkers hebben waarom duurzaam en betrokken ondernemen belangrijk is voor Landal GreenParks komt vaak voort uit eigen ideeën. Dit beeld wordt voor de meeste medewerkers niet gevormd door informatie vanuit Landal GreenParks zelf. De respondenten ervaren de openheid die Landal geeft wel als voldoende, toch komt de informatie nog niet altijd goed over doordat de informatie lastig vindbaar is. De medewerkers voelen zich gemotiveerd om ideeën in te brengen, uit interviews blijkt dat de respondenten het gevoel hebben dat er naar hun ideeën geluisterd wordt. Over stimulans vanuit leidinggevende zijn de meningen wisselend, veel medewerkers ontvangen geen informatie van iemand die hen aanstuurt omdat de afdeling vaak niet veel te maken heeft met duurzaam en betrokken ondernemen. Ook de huidige media die ingezet worden, worden niet ervaren als motiverend. Op dit moment voelt de informatie meer ter kennisgeving in plaats van motiverend.

Capaciteit: Wat op het gebied van capaciteit nog als belemmering wordt gezien is tijd. Veel medewerkers hebben niet het gevoel tijd vrij te kunnen maken om zich in te zetten voor duurzaam

en betrokken ondernemen, omdat het naast de dagelijkse werkzaamheden komt. Ook is momenteel niet iedereen op de hoogte van de mogelijkheid tot het volgen van een training. Veel respondenten geven wel aan het gevoel te hebben dat zij, wanneer ze interesse hebben, een training kunnen volgen, maar dit zou nog meer zichtbaar kunnen zijn.

Informereren

Strategically aligned behaviour komt mede tot stand door het juist informeren van de medewerkers. Van Riel et al. (2009) geven in hun theorie aan dat het ervaren van voldoende informatie van essentieel belang is. Pas wanneer medewerkers voldoende informatie ervaren, zal de mogelijkheid ontstaan om gedrag te veranderen. De informatievoorziening vindt plaats op twee niveaus: informatie over de strategie en informatie over de eigen bijdrage.

Informereren organisatie: Over de organisatie algemeen geven veel respondenten aan voldoende informatie te ontvangen. (figuur 1.2, bijlage III). De informatievoorziening is voldoende om een goed beeld te kunnen vormen over wat er binnen de organisatie speelt. Dit is te danken aan de duidelijkheid en de informatiestroom die binnenkomt via de e-mail. Een respondent geeft aan: *“Ik heb er eigenlijk weinig vragen over, het is allemaal wel duidelijk (1).”* Echter zijn er ook een aantal kritiekpunten te benoemen over de informatie. Zo bereikt de informatiestroom via de e-mail niet alle medewerkers. *“Ja ik wel in mijn functie, maar ik zou wel snappen als een medewerker daar anders op antwoord (13).”* De informatie sluit niet altijd aan op de wens van de medewerkers. Een medewerker geeft aan liever andere informatie te ontvangen en zou meer waarde hechten aan de mening van de gast. *“Er wordt weinig feedback vanuit gasten gedeeld, het is wel van oh we hebben weer een nieuwe award gewonnen, maar er wordt weinig resultaat gedeeld over het aantal boekingen of over wat gasten over ons zeggen op sociale media (12).”* Een andere medewerker neemt de informatie slechter tot zich door de lengte van berichten. Wanneer deze korter en bondiger zouden zijn zou de informatie beter binnenkomen. *“De teksten zijn wat lang, het mag meer in facts (7).”*

Informereren algemene doelstelling: De algemene doelstellingen van Landal GreenParks zijn niet algemeen bekend onder de medewerkers. (figuur 1.5, bijlage III). De medewerkers kennen de doelstellingen wel globaal. Dit houdt in dat de medewerkers afweten van het bestaan van de doelstellingen, maar ze niet specifiek kunnen benoemen. *“Ik weet ze misschien niet alle vier, ik ontvang daar weinig informatie over (12).”* Dit komt doordat er weinig informatie wordt verzonden over de doelstellingen. De informatie die de medewerkers hebben, hebben zij ontvangen tijdens de januari bijeenkomst of weten dit vanuit hun functie. Toch is er wel degelijk behoefte om te weten waar Landal GreenParks de komende jaren naartoe wil werken.

Informereren duurzaam en betrokken ondernemen: De doelstelling betreft duurzaam en betrokken ondernemen is bij weinig medewerkers bekend. (figuur 1.14, bijlage III). Toch valt het op dat de medewerkers wel een mening hebben over duurzaam en betrokken ondernemen. Veel medewerkers geven gelijk aan er thuis en tijdens hun werk wel rekening mee te houden. Er is bij deze medewerkers behoefte aan meer informatie. De interesse is er zeker, maar de medewerkers willen er meer in gefaciliteerd worden. Slechts een aantal medewerkers geven aan de doelstelling wel te kennen. Bij deze medewerkers is de doelstelling globaal bekend. Wat opvalt is dat de medewerkers verschillende termen gebruiken wanneer zij het over de doelstelling hebben. Waar een medewerker zegt: *“Dat is co2 neutraal in 2030 (15)”*, zegt een ander: *“Project zero? Ja die ken ik, dat wordt nog wel een uitdaging (13).”* Deze kleine groep respondenten vinden de informatie voorziening voldoende.

Bijdrage aan de doelstelling en prestaties: De respondenten geven in de interviews aan over het algemeen een goed beeld te hebben van hoe zij zelf kunnen bijdragen aan de doelstelling (figuur 2.1, bijlage III). Dit beeld wordt gevormd doordat zij hier zelf bewust mee bezig zijn, maar ook doordat zij adviezen vanuit Landal GreenParks ontvangen. Desondanks zou er nog wel meer informatie mogen

komen, de medewerkers blijven vaak hangen bij de kleine maatregelen. Dit komt doordat ze het lastig vinden zelf te bedenken wat voor maatregelen er nog meer genomen kunnen worden. Eén van de respondenten geeft aan: *“Ja naja, dat blijft voor mij wel een beetje afval scheiden en wel of niet printen. Dan houdt het voor mij wel een beetje op.”*

Informatie van andere afdelingen: De meerderheid ontvangt geen informatie van een andere afdeling of manager. Daarbij geven de medewerkers wel aan deze manier van communiceren fijn te vinden, mits te tips toepasbaar en op een vriendelijke manier worden gebracht. De respondenten geven aan dat door deze manier van communiceren het onderwerp meer aandacht zal krijgen. De medewerkers die wel informatie ontvangen geven bij deze vraag aan dat de medewerkers heel open zijn naar elkaar en informatie ontvangen van het management of een manager (figuur 2.7, bijlage III). Uit de interviews blijkt doordat een aantal parken nu bezig zijn met het behalen van een Green Key, ze er meer informatie over ontvangen. Een respondent zegt: *“Komt veel vanuit de manager vooral nu de start met Green Key (7).”*

Motiveren

Motivatie is van grote invloed op het gedrag en de prestaties van medewerkers. Van Riel et al. (2009) geven in hun theorie aan dat het stimuleren van medewerkers bijdraagt aan het behalen van strategically aligned behaviour. Openheid, zeggenschap en voldoende support geven de medewerkers het gevoel een serieus onderdeel te zijn van de organisatie. Dit gevoel kan zorgen voor betere prestaties ten opzichte van de strategische doelen.

Snappen achterliggende gedachten: De meningen waarom Landal GreenParks duurzaam en betrokken onderneemt verschillen. (figuur 3.1, bijlage III). Respondenten geven aan dat je er deze tijd niet meer omheen kunt om groen te ondernemen en dat Landal GreenParks rekening moet houden met de omgeving waarin de parken zich bevinden. Een medewerker zegt: *“We zijn natuurlijk groen en het is ook één van onze strategische doelstellingen. Ik denk dat het ook wel een stuk imago is Landal groen, we zitten met onze parken in de natuur. Dus daar neem je al heel veel van, dus daar moet je ook iets voor terug geven (15).”* De omgeving van de parken en de uitstraling van Landal GreenParks zorgen ervoor dat de medewerkers een eigen gedachten vormen over waarom Landal GreenParks duurzaam en betrokken onderneemt.

Openheid: Uit de interviews blijkt dat Landal GreenParks veel openheid geeft over duurzaam en betrokken ondernemen (figuur 3.4, Bijlage III). De respondenten vinden dat het vanuit Landal GreenParks goed wordt overgebracht. Toch zijn er nog wel verbeteringen mogelijk, de informatie is niet altijd makkelijk vindbaar en komt daardoor niet altijd goed over: *“Ze laten het wel zien, maar het is nog best wel lastig te vinden. Dus het wordt niet zo kant-en-klaar aangeleverd (2).”* en *“kijk als je al niet eens als medewerker weet wat Duurzaam en Betrokken ondernemen inhoudt, dan is blijkbaar niet genoeg openheid en niet uit onwil, maar gewoon ik weet eigenlijk niet waarom (12).”*

Bijdrage besluitvorming: Alle respondenten geven aan het gevoel te hebben dat wanneer zij ideeën hebben dit kunnen inbrengen (figuur 3.7, bijlage III). Er wordt geluisterd naar de ideeën en wanneer er een goed idee is wordt dit zeker uitgevoerd. Een respondent zegt hierover: *“Op het park worden goede ideeën negen van de tien keer uitgevoerd (2).”* Een andere respondent bevestigt dit en zegt: *“Ja ik denk dat de meeste dingen die hier al gedaan worden, uit eigen initiatief van medewerkers komt (9).”*

Stimulans vanuit leidinggevende: De respondenten hebben het gevoel dat een leidinggevende hen probeert te motiveren om bij te dragen aan duurzaam en betrokken ondernemen (figuur 3.9, bijlage III). Ze worden gewezen op kleine dingen of overleggen met een leidinggevende over duurzaamheid. *“Je merkt wel dat er in de organisatie een omslagpunt is bereikt, dat iedereen er toch wel meer over nadenkt (15).”* Toch wordt niet door iedereen de stimulans vanuit een leidinggevende gevoeld. Dit

komt doordat de afdeling weinig met duurzaamheid te maken heeft of doordat de persoonlijke interesse van de medewerker er niet ligt. *“Het verschilt heel erg per afdeling, bij mij op de afdeling zijn we daar niet heel erg mee bezig. Ik heb niet het gevoel dat er heel veel mee gedaan wordt terwijl het wel zou kunnen (14).”*

Stimulans vanuit verschillende media: De medewerkers voelen zich over het algemeen niet gestimuleerd om bezig te zijn met duurzaam en betrokken ondernemen door de verschillende media die Landal GreenParks inzet (figuur 3.11, bijlage III). De informatie is meer ter kennisgeving, het stimuleert de medewerkers niet hier echt iets mee te doen. Dit komt doordat de informatie meer algemeen is en daardoor lastig is in te vullen voor de eigen afdeling. De respondenten geven aan: *“Je wordt niet gestimuleerd iets met de informatie te doen (2)”*, of, *“Je gaat wel kijken is het voor mij voor ons ja of nee. Kan ik er wat mee dan ga ik er iets mee doen, zo niet dan heb ik het gelezen ter info (15).”*

Capaciteit ontwikkeling

Van Riel et al. (2009) geven aan dat het belangrijk is dat de medewerkers voldoende capaciteiten hebben om het gedrag ook daadwerkelijk te kunnen uitvoeren. Voldoende capaciteit kan bijdragen aan het bevorderen van strategically aligned behaviour bij medewerkers.

Beschikbare middelen : De respondenten geven in de interviews aan het gevoel te hebben dat, wanneer zij hier om vragen, er voldoende middelen beschikbaar zijn (figuur 4.1, bijlage III). *“Als het echt voor een goed plan is dan is dat helemaal geen probleem (1).”* De mogelijkheden zijn er en de medewerkers worden gestimuleerd zich hierin te ontwikkelen. Overigens zien de medewerkers tijd nog vaak als belemmering. Het is een activiteit dat naast de normale werkzaamheden erbij komt, daar is niet altijd tijd voor. De respondenten geven aan: *“Ik heb niet het gevoel dat ik daar tijd voor heb (6).”* en *“Tijd is er altijd te kort (5).”*

Beschikbaarheid training : De medewerkers zijn van mening een training te kunnen volgen om meer kennis op te doen over duurzaam en betrokken ondernemen (figuur 4.2, bijlage III). Zij geven aan dat wanneer zij hier interesse in zouden hebben dit zeker kan, omdat de Landal Academy een groot aanbod aan trainingen biedt. Wat opvalt is dat slechts één respondent aangeeft de training ook daadwerkelijk te hebben gezien. De overige respondenten zijn wat twijfelachtiger: *“Oh jawel, ik heb mij er nooit in verdiept maar ik denk wel dat die mogelijkheden er zouden zijn (1).”* en *“ja, maar er mag wel wat meer aandacht aan gegeven worden (3).”* De trainingen zouden meer aandacht mogen krijgen, want er is veel interesse in de trainingen.

6.2.2 In hoeverre draagt de huidige invulling van interne communicatie bij aan het behalen van strategically aligned behaviour bij de medewerkers?

Samenvatting deelvraag 2:

Informer: Wat betreft informatievoorziening over Landal GreenParks algemeen komt de informatie met name binnen via Connect, de e-mail en nieuwsbrieven. De e-mail wordt gezien als een makkelijk middel. Toch zouden de huidige middelen nog aangevuld mogen worden, omdat de huidige middelen niet altijd alle medewerkers bereikt. De respondenten die informatie ontvangen over de algemene doelstellingen vinden dit over het algemeen voldoende. Er zouden nog meer bijeenkomsten mogen komen, dit ervaren de medewerkers als een leuke en makkelijke manier om informatie te vergaren. Echter missen de respondenten structuur. Het kleine aantal respondenten dat informatie ontvangt over duurzaam en betrokken ondernemen ervaart dit als voldoende om een goed beeld te vormen. Het duurzaamheidsverslag is de belangrijkste informatiebron. Ook hierbij missen de respondenten structuur en de informatie is niet altijd even actueel. Niettemin geeft de informatie wel een goed beeld van de doelstelling. Dit komt doordat de boodschap helder is

geformuleerd. Voor het merendeel van de respondenten heeft interne communicatie geen rol gespeeld bij het vormen van een beeld over de eigen bijdrage. Dit beeld komt meer van buitenaf of juist vanuit henzelf. Ook ervaren de respondenten dat de berichten die zij ontvangen niet goed op elkaar aansluiten, wederom missen de respondenten structuur. Structuur is juist belangrijk voor de respondenten om te zorgen dat ze een beter beeld krijgen wat wel en wat niet bij duurzaam en betrokken ondernemen hoort.

Motiveren: Voor veel respondenten speelt interne communicatie momenteel geen rol bij het vormen van een beeld waarom Landal GreenParks duurzaam en betrokken onderneemt. Dit beeld komt niet vanuit interne communicatie, maar meer vanuit de berichten van buitenaf. Toch is er wel behoefte aan een eenduidige boodschap. Bij de openheid speelt interne communicatie wel een grotere rol, toch kan dit volgens veel respondenten nog wel beter. Ze geven aan dat de boodschap nog meer uitgedragen mag worden en dat de urgentie meer naar voren mag komen in de communicatie.

Informer

Informer organisatie: Informatie over Landal GreenParks algemeen wordt voornamelijk ontvangen via Connect, e-mail en nieuwsbrieven (figuur 1.1, bijlage III). *“Via de mail en Connect tegewoerdig, er staat heel veel op Connect (15).”* De e-mail is het voornaamste middel waar de medewerkers van Landal GreenParks informatie ontvangen over de organisatie algemeen. De medewerkers geven aan de mail altijd wel te lezen doordat je er vaak niet omheen kan. Wanneer je de mail niet leest, blijft hij in de mailbox staan. *“Via mijn mail, mijn stagiaire mail wordt daar gewoon in meegenomen, dus dan krijg ik de mailing. En echt dingen die voor iedereen van belang zijn daar maken wij memo’s voor (8).”* Ook Connect is een veelgenoemd middel, een respondent geeft daarbij wel aan: *“Connect heb ik nog niet helemaal onder de knie, maar daar valt wel nog veel te halen (4).”* Veel respondenten geven aan dat deze manier van communiceren op dit moment voor hun goed is, al vinden ze wel dat het nog aangevuld moeten worden. De huidige middelen, met name de e-mail, bereiken niet alle medewerkers. Dit komt doordat veel medewerkers geen computer op hun werkplek hebben of niet de beschikking hebben tot een e-mailaccount van Landal GreenParks. *“Ik denk dat mensen op de werkvloer die niet beschikken over een computer echt informatie mislopen (9).”*

Informer algemene doelstellingen: De respondenten die informatie ontvangen over de algemene doelstellingen van Landal GreenParks, ontvangen dit veelal via de mail, een presentatie of bijeenkomst (figuur 1.6, bijlage III). *“De januari bijeenkomst staat in het teken van de doelstellingen en de pijlers. Het komt eigenlijk ook in allerlei presentaties weer terug (15).”* De middelen die Landal GreenParks inzet worden als goed ervaren. Er is wel een voorkeur voor meer bijeenkomsten. De bijeenkomsten worden gezien als leuk en als een makkelijke manier om een grote groep te bereiken. Over het gebruik van de e-mail zegt een respondent: *“Het mag wel per mail, maar liever met minder tekst en meer graphics (7).”* Betreft de frequentie mist er vooral structuur. Een respondent licht toe: *“Mag meer structuur, soms krijg je veel en soms helemaal niets (7).”*

Informer duurzaam en betrokken ondernemen: Binnen de kleine groep medewerkers die de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen wel kent wordt het duurzaamheidsverslag als voornaamste informatiebron genoemd. *“Ja ik heb het boekje. Het komt wel terug op de website, maar niet in hele grote maten (14).”* Andere middelen die vaker worden genoemd zijn de Gazette en Connect. Een respondent zegt over de Gazette: *“De Gazette is wel leuk om gewoon te lezen en dan gaat hij bij het oud papier(1).”* Een respondent geeft aan nauwelijks informatie over duurzaam en betrokken ondernemen te ontvangen. Van het kleine aantal respondenten dat wel informatie ontvangt vindt het merendeel het wel voldoende om een goed beeld te vormen, doordat de boodschap duidelijk is geformuleerd (figuur 1.16, bijlage III). Een respondent licht toe: *“Ze zeggen altijd luid en duidelijk wat ze willen, daar zijn ze heel netjes in (3).”* De frequentie ervaren de medewerkers nog niet altijd als voldoende, de informatie is niet structureel en niet actueel (figuur 1.18, bijlage III). De respondent geeft hierbij aan: *“Ja het mag wel iets meer door het jaar heen (14).”*

Bijdrage aan de doelstelling en prestaties: Interne communicatie speelt nauwelijks een rol in het inzicht wat de medewerkers hebben over hun eigen bijdrage (figuur 2.2, bijlage III). De informatie die zij hierover ontvangen komt meer van buitenaf of juist vanuit hunzelf. Een respondent zegt hierover: *“Van andere bijeenkomsten waar ik wel kom of van andere netwerken, veel extern (7).”* Een andere respondent zegt: *“Dat komt wel echt vanuit mezelf (14).”* De informatie vinden de respondenten nog niet altijd voldoende om een goed beeld te vormen. Wanneer er in de interne communicatie meer wordt ingegaan op de ‘waarom’ en de ‘hoe’ zal dit een beter beeld scheppen. (figuur 2.3, bijlage III).

Middelen en boodschap: De medewerkers ervaren de boodschappen over duurzaam en betrokken ondernemen niet als een geheel. Er mist wederom structuur en de boodschappen worden ervaren als vaag. Wanneer er meer structuur zit in de berichten zal voor de medewerkers ook duidelijker worden wat duurzaam en betrokken ondernemen is en waarom het van belang is. (figuur 2.10, bijlage III). *“Ik zie ze soms langs komen en ik vind het vrij sporadisch (9).”* En *“Nou wat ik zei ik zou soms meer naar zo’n rode draad toe willen, dat je een kwartaal nieuwsbrief krijgt bijvoorbeeld (10).”* Toch zijn er ook een aantal respondenten die het wel als een geheel zien, dit komt doordat zij zelf al weten waar Landal GreenParks graag naar toe wil met de boodschap. Een respondent zegt: *“Je weet goed waar Landal naar toe wil en dan is het goed aan elkaar te koppelen (3).”*

Motiveren

Achterliggende gedachten: De medewerkers geven aan dat interne communicatie niet of slechts deels een rol speelt bij het weten van de achterliggende gedachten (figuur 3.2, bijlage III). Deze respondenten geven aan dat dit vooral een eigen beeld is wat zij hebben gevormd en dat interne communicatie hier geen invloed op heeft gehad. Toch is er wel behoefte aan een eenduidige boodschap vanuit Landal GreenParks, zodat alle neuzen dezelfde kant op staan. De respondenten zeggen: *“Nou ja deels natuurlijk over wat we te horen en te zien krijgen, maar ook wel wat je zelf allemaal leest en zelf van internet af kunt halen (1).”* en *“Ik denk wat ik al zeg, dat ik daar zelf heel bewust mee bezig ben en ik denk niet dat Landal mij voedt daarin (9).”*

Openheid: Over de openheid van Landal GreenParks zijn de meningen verdeeld (figuur 3.5, bijlage III). Enerzijds wordt er goed gecommuniceerd vanuit de managers, anderzijds mag het nog veel sterker worden overgebracht. Het is belangrijk voor Landal GreenParks, dus mag het nog wel iets meer op de voorgrond worden gezet. Als het belangrijk moet worden bij de medewerkers, dan moet het ook naar voren komen in de communicatie. Eén respondent geeft aan: *“Als je het echt wil dan moet je het ook uit gaan dragen. Wil je het echt belangrijk maken, dan moet je er ook in investeren (15).”*

6.2.3 Hoe dient de interne communicatie ingevuld te moeten worden om bij te dragen aan het creëren van strategically aligned behaviour?

Samenvatting deelvraag 3:

Informer: De respondenten ontvangen graag informatie over Landal GreenParks algemeen via de e-mail, Connect. Ondanks de maildruk hoog is en niet iedereen mail kan ontvangen, is de e-mail voor velen een goede trigger om een bericht te lezen. Connect is een plek waar medewerkers rustig informatie kunnen teruglezen. De e-mail kan ook goed als trigger werken om de berichten op Connect te lezen. Connect leeft op dit moment nog niet echt onder de medewerkers. Voor de informatie over de algemene doelstellingen worden de e-mail en Connect aangevuld met bijeenkomsten. Bijeenkomsten worden gezien als een actieve en leuke manier om informatie te ontvangen, dit zal eerder zorgen voor motivatie bij de medewerkers. De medewerkers die nog geen informatie ontvangen, ontvangen graag informatie over wat de ambities zijn en wat de plannen zijn om dit te behalen. Voor specifiek de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen willen de

respondenten graag algemene informatie, informatie over een eigen bijdrage. Graag persoonlijk of parkgericht. Door het persoonlijker te maken voelen de respondenten zich meer aangesproken en kunnen ze er echt iets mee. Een persoonlijke, actieve en levendige boodschap zou de respondenten meer stimuleren. Voor de informatie over eigen bijdrage is de bijeenkomst een veel genoemd middel. Medewerkers hebben tijdens de bijeenkomsten behoefte aan actie en interactie. De voorkeur gaat uit om hier een competitie aan te verbinden, het werkt stimulerend als de medewerkers als team ergens op kunnen scoren. Aanvullende informatie kan via de e-mail of Connect of een combinatie hiervan. De boodschap mag kort en meer visueel worden gemaakt, dat zou meer de aandacht trekken. Om meer bewustwording te creëren is het belangrijk dat er meer informatie komt vanuit een leidinggevende of vanuit een andere afdeling. Medewerkers reageren positief op deze manier van communicatie, mits het vriendelijk wordt gebracht. Er mag meer structuur komen in de boodschap en de middelen, de huidige informatie wordt als beperkt en te formeel ervaren. Meer structuur zou meer duidelijkheid scheppen voor de medewerkers.

Motiveren: Wanneer de informatie makkelijker toegankelijk is en er meer structuur komt ervaren de medewerkers de openheid beter. Een eenduidig verhaal met visuele aspecten zou de medewerkers het meeste aanspreken. Qua inhoud is er behoefte aan het weten van de achterliggende gedachten waarom Landal GreenParks duurzaam en betrokken onderneemt. Ook zouden zij graag goede ideeën willen delen met andere parken of kantoren, Connect wordt genoemd als geschikt middel. Leidinggevendenden zouden meer mogen stimuleren om aan de slag te gaan met duurzaam en betrokken ondernemen door er meer tijd voor vrij te maken tijdens vergaderingen. Ook wat betreft stimulans vanuit de media valt nog winst te behalen, de respondenten geven aan dat de boodschap wat persoonlijker mag. De huidige manier van informeren stimuleert de medewerkers op dit moment niet hier actief mee aan de slag te gaan, omdat algemene termen als Co2 neutraal niet aanspreken. Wanneer het parkgericht of persoonlijker wordt gemaakt, is de informatie meer bruikbaar.

Informeren

Informeren organisatie: De huidige middelen worden niet als slecht ervaren, toch is er behoefte aan een aanvulling of een aanpassing van de middelen (figuur 1.3, bijlage III). Ondanks dat medewerkers die geen toegang hebben tot een computer veel informatie mislopen en de hoge maildruk niet door iedereen als prettig wordt ervaren, heeft de e-mail de voorkeur. De e-mail wordt gezien als makkelijk en snel leesbaar (figuur 1.4 bijlage III). Het is wel effectiever wanneer de e-mail wordt aangevuld door Connect of een bijeenkomst. Een respondent geeft hierbij wel aan: *“Liever een avond plannen om dingen uit te leggen zodat iedereen op één lijn ligt. Puur informatie mag via de mail (3).”* Connect wordt ook meerdere malen genoemd, één respondent geeft aan graag een app te zien van Connect en zegt: *“Dat je alles thuis kan bekijken zonder moeilijk in te loggen (7).”* Connect is een plek waar medewerkers de informatie kunnen lezen wanneer zij zelf willen, dan is het niet zo erg als de informatie wat uitgebreider is. Ook de combinatie van Connect en de e-mail wordt genoemd, de e-mail fungeert hierbij puur als trigger om naar Connect te gaan. Die trigger is nog nodig, omdat Connect nog niet heel erg leeft onder de medewerkers. De respondent zegt: *“Dat je het op Connect plaatst en ook een mailtje stuurt, maar dan niet de hele totale inhoud van het nieuws in het mailtje zet (12).”*

Informeren algemene doelstellingen: Ondanks dat er momenteel weinig medewerkers informatie ontvangen over de doelstellingen, is daar zeker wel behoefte aan (figuur 1.10, bijlage III). Uit de interviews blijkt dat de medewerkers het interessant zouden vinden meer informatie te ontvangen over de richting die Landal GreenParks op wil met de doelstellingen. Zij willen voornamelijk weten wat de ambities zijn en wat de plannen zijn om daar te komen, daar krijgen ze nu nog weinig van mee (figuur 1.11, bijlage III). Een respondent geeft aan: *“Wat het inhoud, waar we staan en wat je er aan bij kunt dragen. Het moet wel relevant zijn voor het park (5).”* Op de vraag hoe vaak zij de informatie willen ontvangen komen verschillende antwoorden. Ze willen voornamelijk updates, belangrijk is wel dat het relevante informatie is. (figuur 1.12, bijlage III). Belangrijk is om eerst een

keer goed geïnformeerd te worden om dit vervolgens te blijven aanvullen met updates. Een andere respondent zegt: *“Ja hier staan we, zo hebben we het bereikt en dit zijn de plannen voor over zoveel maanden en na een aantal maanden zeg je dit waren de plannen en dit hebben we bereikt en hier gaan we aan werken (12).”* Bijeenkomsten, de e-mail en Connect zijn de voornaamste middelen die zij noemen om informatie te ontvangen (figuur 1.13, bijlage III). Voor de bijeenkomst wordt gekozen, omdat de medewerkers het prettig vinden als iemand het hen uitlegt en het wat persoonlijker is. De e-mail komt direct binnen en wordt daardoor goed gelezen. Een respondent zegt hierover: *“Nou ik vind het goed dat er tijdens bijeenkomsten over wordt gesproken, dat maakt het gewoon net wat persoonlijker. Maar ik denk dat je daarnaast, die combinatie mail en Connect heel goed kan gebruiken (12).”*

Infomerende doelstelling duurzaam en betrokken ondernemen: De voorkeur van de respondenten die wel informatie ontvangen gaat voornamelijk naar een nieuwsbrief, hier kan per periode worden laten zien wat de vorderingen zijn (figuur 1.17, bijlage III). Andere middelen die genoemd worden zijn Connect, de Gazette of een bijeenkomst. De bijeenkomst is handig om net iets meer aandacht te kunnen geven aan een bepaald onderwerp en de Gazette is leuk om rustig thuis te lezen. Een respondent geeft aan: *“Waar staan we nu en wat zijn onze doelstellingen voor de komende periode in de nieuwsbrief. Bijeenkomst om jezelf te presenteren en onderwerpen aan te stippen (10).”* Qua inhoud spreekt informeel deze respondenten het meest aan (figuur 1.19, bijlage III). Een respondent geeft hierbij aan dat een persoonlijke benadering meer aankomt, dan wanneer je algemeen wordt aangesproken.

De respondenten die momenteel geen informatie ontvangen over de doelstelling, hebben hier wel behoefte aan. (figuur 1.20, bijlage III). Medewerkers van Landal GreenParks vinden het fijn om geïnformeerd te worden en kunnen nog meer gestimuleerd worden. Een respondent zegt hierover: *“Nou ik denk wel dat het gewoon heel erg definieert wie Landal is. Wij staan wel heel erg voor een groene organisatie. Dat zou ook één van de belangrijkste dingen naar je interne klant moeten zijn denk ik (12).”* De informatie die zij willen ontvangen zijn algemene informatie en informatie over hun eigen rol. Parkgerichte of persoonlijke informatie werkt voor hen beter dan algemene informatie (figuur 1.21, bijlage III). Door het parkgericht te maken, geeft het een beter beeld over wat de medewerkers zelf kunnen inbrengen en wat het doet voor hun park. Een respondent zegt: *“Voorbeelden uit de praktijk, wat kun je op het park doen. Niet algemeen (7).”* De meeste respondenten geven aan hier een keer per maand informatie over te willen ontvangen (figuur 1.22, bijlage III). Uit de interviews blijkt dat er niet te vaak over gecommuniceerd moet worden, als het te veel is dan wordt het aan de kant geschoven. Een respondent geeft aan: *“Dat is voldoende, je hoeft er niet mee doodgegooid te worden (6).”* De respondenten willen de informatie vooral ontvangen via de e-mail en Connect (figuur 1.23, bijlage III). De e-mail is wederom vanuit praktisch oogpunt, omdat het gemakkelijk leest. Een respondent geeft aan: *“Voor mij de mail, voor veel andere ook de app. Iets met veel plaatjes (7).”* Een respondent geeft aan graag op een leuke manier informatie te ontvangen en zegt hierover: *“Filmpjes van een figuur die iedere dag een tip geeft of met fluorstift dingen op de muur zetten. Leuke en simpele dingen, dat maakt het onderscheidend (5).”* Hij is ervan overtuigd dat iets in eerste instantie leuk moet zijn en daarna pas leerzaam. Qua inhoud gaat de voorkeur vooral naar informeel en levendig. Met levendig bedoelt de onderzoeker: persoonlijk, grappig en actief. Door er iets actiefs van te maken gaat het meer leven. Een respondent geeft hierbij aan: *“Tekst leidend bij het beeld, lange informele teksten zijn moeilijk te behappen (12).”*

Informeren eigen bijdrage: Voor de informatie over de eigen bijdrage is de bijeenkomst een veel genoemd middel (figuur 2.4, bijlage III). Bijeenkomsten worden door de respondenten gezien als actief en bieden de mogelijkheid tot interactie. Een respondent zegt hierover: *“Iets actiefs, dan ben je er bewuster mee bezig. Aanvullende informatie door het jaar heen in nieuwsbrief (7).”* Aanvullende informatie kan via de e-mail of Connect of wederom een combinatie daarvan. Een respondent geeft aan: *“In tipvorm, de e-mail moet triggeren om de tip op Connect te bekijken (12).”* De behoefte in frequentie verschilt van één keer per jaar tot eens in de twee weken, dit grote verschil is te verklaren

door de verschillende keuzes in middelen (figuur 2.5, bijlage III). Eén respondent geeft aan: *“Kijk als je er te lang tussen laat zitten dan ebt het weg, je wilt wel mensen er alert op blijven houden, maar als je het elke week gaat doen dan denken mensen ja nu weet ik het wel (12).”* Qua inhoud kan volgens meerdere respondenten een persoonlijke inhoud heel goed werken, dat spreekt meer aan. Als de medewerkers er meer bij betrokken worden, zullen ze er meer mee bezig zijn. (figuur 2.6, bijlage III). *“Nou als het een beetje persoonlijk wordt gebracht is dat natuurlijk altijd leuker, ieder geval het spreekt mij altijd wel meer aan (1).”* Wat opviel is dat twee respondenten aangeven dat competitie binnen Landal GreenParks goed werkt, omdat je dan ook de kans krijgt om als park te scoren. *“Vaak werken leuke dingetjes in competitievorm altijd wel heel erg leuk vind ik, dat je als park zijnde ergens op kan scoren (3).”* Ook het visueel aspect is belangrijk, dat trekt meer de aandacht dan een lange tekst. *“Ja ik zou het inderdaad meer visueel doen en met feiten en cijfers en bijvoorbeeld ook met besparingen wat dan vergelijkbaar is met je eigen verbruik dat je het in percentages ziet en nou als je dit doet dan kan dat zoveel (7).”*

Informatie van andere afdelingen : Bij de eerste deelvraag kwam naar voren dat weinig respondenten informatie ontvangen van andere afdelingen. Overigens heeft deze manier van communiceren wel een positief effect op de medewerkers (figuur 2.8, bijlage III). *“Ik vind wel dat je elkaar er op moet kunnen aanspreken, dus dat mag wel wat meer (13).”* Deze manier van informeren zou nog wel meer mogen, hierdoor zal de bewustwording over het onderwerp ook groter worden bij de medewerkers (figuur 2.9, bijlage III). De medewerkers vinden het goed om daar wat alerter op te worden, mits het op een vriendelijke manier is en de tips bruikbaar zijn.

Middelen en boodschap: Voor de boodschap geven veel respondenten aan dat het nog meer als één geheel kan worden gemaakt. Er mist structuur en duidelijkheid. Ook wordt de huidige informatie als te formeel en beperkt ervaren. Meer structuur zou meer duidelijkheid scheppen. Een respondent geeft aan: *“Ja dat heeft denk ik ook met de structuur te maken heeft wat ik net al aangaf. Dat als je een vaste dag hebt of het op een vast moment krijgt en dan ook in de zelfde huisstijl of op dezelfde manier gepresenteerd wordt (7).”* Zo’n groot project zou volgens de medewerkers wel meer een eigen identiteit mogen krijgen, een duidelijker eigen logo kan een goed idee zijn dit maakt het herkenbaarder. (figuur 2.11, bijlage III).

Motiveren

Achterliggende gedachten : Acht respondenten geven aan meer informatie te willen ontvangen over de achterliggende gedachten van het duurzaam en betrokken ondernemen (figuur 3.3, bijlage III). Wanneer zij de hoofdreden weten, zal dit ook extra stimuleren om er actief mee aan de slag te gaan. De respondenten geven hierbij aan: *“Is ook handig als je daar meer informatie over hebt als er vragen komen vanuit de klant (7).”* En *“Als je medewerkers actief wil betrekken is het wel handig om eerst de hoofd reden te weten (8).”* Een aantal respondenten vinden het goed zoals het nu is of hebben geen behoefte aan meer informatie, dit zou hen niet meer stimuleren of activeren. *“Ik heb niet de behoefte om die informatie te ontvangen. Het is altijd interessant om de waarom vraag te weten, maar het stimuleert mij niet meer (4).”* Een respondent geeft ook aan: *“Nee ik ben wel van de praktische kant, zeg maar wat ik moet doen en dan zorg ik dat het gebeurt (13).”*

Openheid: Ook voor de openheid geldt dat er nog verbetering te behalen valt (figuur 3.6, bijlage III). Het mag op een makkelijkere en structurele manier worden overgebracht. De respondenten zouden graag zien dat de informatie makkelijk toegankelijk en dat het goed over wordt gebracht naar alle medewerkers. Dit kan zijn door een kant-en-klaar pakket samen te stellen of ieder geval een eenduidig verhaal te communiceren. Een respondent geeft hierbij wel aan: *“Het moet er ingebakken zijn, je moet er geen tijd voor hoeven vrij maken (5).”* De respondenten zouden ook graag informatie met elkaar delen. De medewerkers zien het als een mooie kans om goede ideeën met elkaar uit te wisselen. (figuur 3.8, bijlage III). Connect wordt genoemd als middel om deze ideeën te delen. Een respondent geeft aan: *“Nou als het een goed idee is en het werkt hier ook echt dan is het wel nuttig om dat te delen denk ik. Via Connect of de Gazette (8).”*

Stimulans van een leidinggevende: Over de stimulans vanuit de leidinggevende zijn de meningen verdeeld (figuur 3.10, bijlage III). Dit zou verbeterd kunnen worden door er tijdens vergaderingen meer tijd voor vrij te maken of elkaar er meer op aan te spreken. Een medewerker geeft aan dat het helpt als je er met je team voor kunt gaan.

Stimulans vanuit de media: Op de vraag hoe de media meer kan stimuleren om bij te dragen aan duurzaam en betrokken ondernemen is persoonlijk een woord dat veel wordt genoemd (figuur 3.12, bijlage III). De respondenten zouden de informatie ook graag wat aantrekkelijker en actiever willen. Wanneer het leuker wordt gemaakt, dan gaat het meer leven. *“Je kan het wel zien als teambuilding dat je een workshop geeft van how to green your office waarom niet. Ik denk dat je iets moet organiseren dat mensen nog eens tegen elkaar zeggen weet je nog (14).”* Het actieve aspect kan worden aangevuld met korte en bondige informatie in de vorm van tips en tricks. De informatie moet ook niet te algemeen zijn, voorbeelden uit de praktijk spreken daarbij meer aan dan de algemene term Co2 neutraal.

7. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies besproken aan de hand van de resultaten die naar voren zijn gekomen in hoofdstuk 5 van het rapport. Allereerst zal er een conclusie worden getrokken aan de hand van de hypothesen, om vervolgens een conclusie te trekken per deelvraag. Het hoofdstuk eindigt met het antwoord op de probleemstelling. De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan interne communicatie zorgen voor strategically aligned behaviour bij de medewerkers met betrekking tot de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen?”*

7.1 Conclusie 1: gebaseerd op de hypothesen

H1= Als er door een bedrijf inspanning wordt geleverd om te informeren, motiveren en capaciteit te ontwikkelen, dan zal er strategically aligned behaviour ontstaan bij de medewerkers.

De resultaten van deelvraag 1 bevestigen de eerste hypothese. De hypothese beweert dat wanneer medewerkers ervaren geïnformeerd en gemotiveerd te worden en voldoende capaciteit ervaren binnen een organisatie het gedrag van de medewerkers in lijn is met de doelstellingen van de organisatie. Gedurende het onderzoek komt naar voren dat op alle drie de vlakken nog verbetering te halen valt, hierdoor is in de huidige situatie nog geen spraken van strategically aligned behaviour. Zo kennen de meeste respondenten de doelstelling niet op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen en worden de meeste respondenten niet gestimuleerd door de verschillende soorten media. Ook bij motiveren vallen nog verbeteringen te halen. Zo voelen veel respondenten zich niet gestimuleerd door een leidinggevende of door de media. Wat betreft capaciteit ontwikkeling zijn de meningen meer verdeeld, vooral tijd wordt gezien als een belemmering om bij te dragen aan duurzaam en betrokken ondernemen.

H2= Als een of meerdere van de drie factoren (informeren, motiveren, en capaciteit ontwikkelen) vermindert of wegvalt, dan zal er verminderd strategically aligned behaviour ontstaan bij medewerkers.

Van Riel et al. (2009) stellen hierbij dat alle onderdelen effect hebben op elkaar. Wanneer de informatievoorziening niet goed is, zal dit ook effect hebben op de motivatie. Er is niet vast te stellen in hoeverre dit elkaar beïnvloedt. Wel is vast te stellen dat alle drie de drivers niet compleet zijn. Hier kan uit geconcludeerd worden dat het verminderde strategically aligned behaviour dat de organisatie ervaart te wijden is aan het feit dat de informatievoorziening, de motivatie en de capaciteitsontwikkeling alle drie niet voldoende worden ervaren door de medewerkers.

H3= Als een organisatie als succesvol is in één of meerdere van de drie factoren (informeren, motiveren en capaciteit ontwikkelen), dan is het van belang te focussen op de overige factor(en) om strategically aligned behaviour bij medewerkers te creëren.

Binnen het onderzoek dat is gedaan, zijn alle drie de onderdelen nog niet succesvol. Het is op dit moment niet te beoordelen of deze hypothese kan worden aangenomen. Het is voor de organisatie voorlopig nog belangrijk te focussen op alle drie de variabelen.

7.2 Conclusie 2: gebaseerd op deelvraag 1

In hoeverre zijn de medewerkers nu strategically aligned bij de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen?

Op algemeen gebied zijn medewerkers goed geïnformeerd. Medewerkers hebben het idee voldoende informatie te ontvangen en hebben een goed beeld wat er speelt binnen de organisatie. Dit is te danken aan de informatie die binnenkomt via de e-mail. Een minpunt hiervan is dat veel medewerkers geen toegang hebben tot een eigen e-mailaccount en hierdoor dus de grootste informatiestroom mislopen. Al minder respondenten kennen de algemene doelstellingen. De respondenten weten vaak wel af van het bestaan van de doelstellingen, maar bijna geen enkele respondent kan ze opnoemen. Dit komt door de geringe informatie die zij over de doelstelling ontvangen, toch is er wel behoefte om te weten waar Landal GreenParks de komende jaren naar toe wilt werken. De doelstelling op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen is bij zeer weinig respondenten bekend. Slechts enkele respondenten weten er globaal iets van af. De termen die geroepen worden zijn: Co2 neutraal, 2030 en Expeditie Zero. Overigens hebben de respondenten er wel ooit iets over gehoord en blijkt uit de interviews dat er wel degelijk interesse in het onderwerp. De medewerkers hebben wel een idee hoe zij kunnen bijdrage aan de doelstelling. Dit is beeld is overigens grotendeels gevormd vanuit informatie die ze uit eigen interesse hebben verzameld. Veel medewerkers blijven nu nog hangen bij de kleine maatregelen, dit komt doordat er weinig tips vanuit Landal worden gecommuniceerd. Er wordt weinig informatie ontvangen vanuit andere afdelingen, hooguit vanuit het management. Deze manier heeft wel een positief effect. Deze persoonlijke manier zorgt ervoor dat het onderwerp meer onder de aandacht komt bij de medewerkers. Overigens is Green Key een reden dat er onderling wel meer over duurzaam en betrokken ondernemen gecommuniceerd wordt.

Wat motivatie betreft zijn de uitkomsten positiever, dit neemt niet weg dat er op dit gebied ook winst te behalen valt. Het merendeel van de respondenten weet wat de achterliggende gedachten zijn om duurzaam en betrokken te ondernemen. Dit is deels te danken aan de vele aandacht die er tegenwoordig is voor duurzaamheid. Ook het feit dat parken van Landal GreenParks zich in groene gebieden begeven draagt bij aan het snappen van de achterliggende gedachten. De openheid die Landal GreenParks geeft zou ook nog beter kunnen. De informatie is soms lastig vindbaar en het feit dat de respondenten de doelstelling niet kennen bevestigt dit. Wanneer medewerkers een idee hebben, wordt hier oprecht naar geluisterd en wanneer mogelijk iets mee gedaan. Veel ideeën zijn al opgepakt en daar wordt nu iets mee gedaan. Slechts een kleine meerderheid heeft het gevoel gestimuleerd te worden door een leidinggevende. Dit is wel afdelingsgevoelig, wanneer de afdeling meer direct iets met het onderwerp te maken heeft wordt er meer aandacht aan geschonken. Het gevoel heerst wel dat iedereen er steeds meer mee bezig is. De media die Landal GreenParks op dit moment inzet hebben geen stimulerende werking. De boodschappen zijn meer ter kennisgeving, de medewerkers worden niet gestimuleerd hier echt iets mee te doen. Dit komt ook doordat de medewerkers niet altijd iets met de boodschap kunnen, het is te algemeen gericht en vaak te lang van tekst.

Ook niet alle medewerkers ervaren voldoende capaciteit. Tijd wordt gezien als een grote belemmering. De respondenten geven aan dat het mede door tijd niet altijd makkelijk is, maar wanneer het echt goed idee is er altijd iets mee gedaan kan worden. De tijd is vooral een belemmering omdat de acties voor duurzaam en betrokken ondernemen naast de normale werkzaamheden komen. Wat betreft trainingen heerst het gevoel dat de mogelijkheid bestaat een training te volgen. Toch is de beschikbaarheid van trainingen nog wat vaag. De trainingen mogen meer onder de aandacht worden gebracht.

7.3 Conclusie 3: gebaseerd op deelvraag 2

In hoeverre draagt de huidige invulling van interne communicatie bij aan het behalen van strategically aligned behaviour bij de medewerkers?

Connect, de e-mail en de nieuwsbrieven dragen momenteel bij aan informeren van de medewerkers over Landal GreenParks algemeen. Dit zijn de kanalen waar de medewerkers informatie op ontvangen. Zij ervaren de communicatie via deze middelen als voldoende, alhoewel de informatie niet altijd bij alle medewerkers terecht komt. Zo lopen medewerkers zonder computer of e-mailaccount veel informatie mis. Ook over de algemene doelstelling ontvangen de medewerkers voornamelijk informatie via de e-mail. Bijeenkomsten en presentaties dragen ook bij aan het informeren van medewerkers over de doelstellingen. De huidige communicatie is goed, maar zou meer aangevuld mogen worden met bijeenkomsten. De medewerkers vinden bijeenkomsten en makkelijke en leuke manier om informatie te ontvangen. Ook zou de informatie die zij via de mail ontvangen meer visueel mogen worden gemaakt, dit is aantrekkelijk om te lezen. De frequentie van de boodschap wordt als niet structureel ervaren. Er zit geen structuur in de boodschappen, soms komt er veel informatie en soms helemaal niets. Het duurzaamheidsverslag levert de meeste informatie over duurzaam en betrokken ondernemen. Toch geven veel respondenten aan helemaal geen informatie te ontvangen over duurzaam en betrokken ondernemen. Ook hier is de informatie niet structureel of actueel. Er zou meer door het jaar heen gecommuniceerd mogen worden. Het beeld dat respondenten hebben over het leveren van een eigen bijdrage wordt hoofdzakelijk gevormd door eigen inzichten. De interne communicatie speelt hier nauwelijks een rol in. Toch zouden de respondenten wel graag meer informatie ontvangen over wat ze zelf kunnen doen, tips en tricks zouden handig zijn. Zoals al meerdere keren is benoemd mag er meer structuur komen in de boodschappen over duurzaam en betrokken ondernemen. De boodschappen worden nu omschreven als sporadisch en er mist een rode draad. Door het missen van deze structuur worden de boodschappen nog niet altijd als een geheel gezien. Wanneer er meer structuur zou komen verwachten de medewerkers dat zij het meer het belang inzien van duurzaam en betrokken ondernemen.

De huidige interne communicatie heeft geen rol gespeeld in het vormen van een beeld waarom duurzaam en betrokken ondernemen belangrijk is. Deze informatie komt meer van buiten af en vanuit de interesse van de medewerker. Echter blijft de boodschap uit de januari bijeenkomst wel hangen. Bij de openheid speelt interne communicatie een grotere rol, de boodschap wordt goed overgedragen vanuit het management en het is een heldere boodschap. De boodschap zou nog wel sterker uitgedragen kunnen worden, dat zou de urgentie van het onderwerp beter naar voren brengen.

7.4 Conclusie 4: gebaseerd op deelvraag 3

Hoe dient de interne communicatie ingevuld te moeten worden om bij te dragen aan het creëren van strategically aligned behaviour?

De informatie over de organisatie ontvangen de meeste respondenten graag via de e-mail en via Connect of een combinatie hiervan. De e-mail dient dan meer als trigger om naar Connect te gaan en daar het bericht te lezen. Die trigger is volgens de medewerkers nog nodig, omdat Connect nog niet echt leeft onder de medewerkers. Er zou meer informatie mogen komen over de doelstellingen algemeen. Wat houden de doelstellingen in en wat kun je daar als medewerker aan bijdragen. Belangrijk is wel dat de informatie relevant is. Bij dit onderdeel worden bijeenkomsten genoemd als middel, door er op bijeenkomsten over te spreken wordt de boodschap persoonlijker. Bijeenkomsten zijn een mooie gelegenheid om bepaalde onderwerpen duidelijk aan te stippen. Wanneer de informatie wat persoonlijker en actiever gemaakt wordt, spreekt dit voor veel respondenten meer aan. Voor specifiek de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen wordt ook een

nieuwsbrief aangedragen, in een nieuwsbrief kunnen makkelijk de vorderingen per periode worden weergegeven. De informatie moet niet te algemeen zijn, maar meer parkgericht. Een respondent geeft aan dat je iets eerst leuk moet maken voor het leerzaam kan zijn. Uit de interviews blijkt ook dat beeld, filmpjes of animaties veel medewerkers meer aan zouden spreken. Uit de interviews blijkt dat de respondenten graag via een bijeenkomst meer informatie ontvangen over hun eigen bijdrage. Een bijeenkomst wordt gezien als actief en dat zorgt ervoor dat de medewerkers er bewuster mee bezig zijn. Door de verschillende middelen die de respondenten aandragen is het moeilijk een conclusie te trekken over de frequentie van de boodschap. Opvallend is dat de medewerkers graag iets in competitievorm zien, zodat je samen met je afdeling of team kan scoren. De informatie van andere afdelingen mag nog wel meer. Dit zou er voor kunnen zorgen dat de medewerkers wat alerter worden. Bij de inzet van middelen en boodschap komt wederom terug dat er meer structuur mag komen. Ook zou het project meer eigen identiteit mogen krijgen, met misschien wel een eigen logo.

Wat betreft de openheid die Landal GreenParks geeft mag de informatie makkelijker vindbaar zijn en wederom mag er meer structuur komen. Ook is het belangrijk dat er een eenduidig verhaal naar buiten komt. Naar elkaar kan de openheid verbeteren door ideeën met elkaar te delen, daar is behoefte aan bij de geïnterviewde medewerkers. Via Connect kunnen nuttige ideeën met elkaar gedeeld worden en kunnen goede ideeën worden overgenomen.

De voorkeur gaat uit naar meer stimulans vanuit een leidinggevende. Het zou volgens een respondent een vast agendapunt kunnen zijn in vergaderingen. Ook de media die worden ingezet zouden meer kunnen stimuleren. Bijeenkomsten komen ook hier terug als geschikt middel, dit kan in de vorm zijn van een workshop. Belangrijk is dat door middel van voorbeelden, challenges en activiteiten voor het hele team de medewerkers meer betrokken worden. Deze meer persoonlijke aanpak werkt voor de medewerkers beter dan algemene termen als Co2 neutraal.

7.5 Eindconclusie: antwoord op de probleemstelling

“Hoe kan interne communicatie zorgen voor strategically aligned behaviour bij medewerkers met betrekking tot de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen?”

Voor Landal GreenParks is het onduidelijk waarom het gedrag van de medewerkers op dit moment niet in lijn is met de doelstelling van duurzaam en betrokken ondernemen. Door te kijken naar wat de geschikte invulling is van de interne communicatie hoopt Landal GreenParks te komen tot strategically aligned behaviour bij de medewerkers, om uiteindelijk de doelstelling te behalen. De vraag is dan ook of het aan de informatievoorziening, de motivatie van de medewerkers of de capaciteit ligt. De drie onderdelen zijn getoetst. Er is gekeken naar de huidige situatie, de bijdrage van de huidige invulling en de voorkeur van de medewerkers. Daaruit blijkt dat momenteel nog lang niet alle medewerkers zich geïnformeerd en gemotiveerd voelen om bij te dragen aan duurzaam en betrokken ondernemen. Niet alle medewerkers ervaren voldoende capaciteit om een bijdrage te kunnen leveren aan de doelstelling. Interne communicatie speelt hierin nog een te kleine rol. Veel respondenten vormen een eigen beeld, dit beeld wordt niet gevormd door de informatie die Landal GreenParks verstrekt. Landal GreenParks mag meer algemene informatie verstrekken over doelstellingen algemeen en specifiek. De middelen die volgens de respondenten de voorkeur hebben zijn de e-mail, Connect en bijeenkomsten. De informatie moet meer parkgericht, persoonlijk en visueel zijn. Ze zouden graag informatie ontvangen over de doelstellingen, wat zij zelf kunnen bijdragen en hoe de doelstelling behaald gaat worden. Tevens kan het motiveren van de medewerkers beter. Zo mag er meer informatie komen over de achterliggende gedachten van het duurzaam en betrokken ondernemen en kan de openheid hierover nog beter. Een eenduidige boodschap en makkelijk vindbare informatie zouden hierbij helpen. Leidinggevende mogen meer stimuleren om bij te dragen aan duurzaam en betrokken ondernemen, dit heeft namelijk wel een positief effect op de alertheid van de medewerkers. De media mag een stuk persoonlijker gemaakt worden, de huidige algemene termen spreken niet aan. Alle respondenten hebben het gevoel ideeën in te kunnen brengen, dit is heel positief. Ten slotte is het van belang dat communicatie meer één geheel gaat vormen, er is nu te weinig structuur en duidelijkheid. Door het gemist van deze structuur is het belang van duurzaam en betrokken ondernemen niet goed duidelijk voor de medewerkers.

8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bespreekt de aanbevelingen aan de hand van de verkregen resultaten en de gestelde conclusies. De input voor de aanbevelingen wordt aangevuld door de kennis en inzichten van de onderzoeker zelf. In dit hoofdstuk zal invulling worden gegeven aan de doelstelling, deze luidt als volgt: *“Inzicht geven in hoe Landal GreenParks strategically aligned behaviour bij medewerkers kan bevorderen met als doel het realiseren van de doelstelling op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen, teneinde een advies te geven over hoe interne communicatie hier een bijdrage aan kan leveren.”*

8.1 Informeren

8.1.1 Informatie strategie

Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers voldoende informatie ontvangen over Landal GreenParks algemeen. Echter kennen veel medewerkers de algemene ambities slechts globaal en kennen de meeste medewerkers de doelstelling op het gebied van duurzaam en betrokken ondernemen niet. In de aanbevelingen zal de onderzoeker ook gebruik maken van het model van Bill Quirke (2008). De eerste stap die hij in zijn model benoemd is ‘ervan weten’. Het zal in eerste instantie van belang zijn dat de medewerkers weten wat de algemene doelstellingen zijn en wat specifiek de doelstelling is voor duurzaam en betrokken ondernemen. Uit het onderzoek blijkt dat Connect en de e-mail hier geschikt voor zijn. Wanneer deze informatiestroom op orde is, kan het worden aangevuld met nieuwe informatie. De onderzoeker denkt dat het verstandig is Connect in te richten als een pagina waar constant informatie te vinden is, wanneer de medewerkers iets willen weten kunnen zij hier terecht. Dit kan de afdeling aanvullen met een nieuwsbrief. Het is van belang te inventariseren welke informatie relevant is om te communiceren, aan de hand hiervan kan de frequentie van de nieuwsbrief worden vastgesteld. Op dit moment lijkt vier keer per jaar voldoende. Om de informatie aantrekkelijk te maken adviseert de onderzoeker de nieuwsbrief persoonlijk te maken met veel beeld. Naar een idee van de onderzoeker zou de nieuwsbrief in fotodagboekstijl kunnen zijn. Belangrijk bij de nieuwsbrief is wederom de structuur. Zo is het belangrijk dat erin terug komt wat het doel is, waar we op dit moment staan en wat de acties zijn voor de komende tijd. De huidige artikelen in de nieuwsbrieven van Operations Support en Facility Support worden samengevoegd in deze nieuwsbrief. Dit zorgt er gelijk voor dat het geen losse onderdelen meer zijn, maar één geheel gaat vormen. Al deze communicatiemiddelen zijn een aanvulling op de huidige informatie in de Gazette en het jaarlijkse duurzaamheidsverslag.

8.1.2 Informeren eigen bijdrage

Voor de informatie over de eigen bijdrage adviseert de onderzoeker te communiceren via Connect. Dit is in lijn met de wens van de doelgroep. Medewerkers kunnen hier zelf tips delen, maar er zouden ook tips kunnen komen over wat iemand zelf kan doen vanuit de afdeling. Door medewerkers tips te laten geven aan elkaar, wordt gelijk het te kort aan informatie van andere afdelingen aangevuld. Connect kan aangevuld worden met een bijeenkomst, vanuit veel respondenten is daar behoefte aan. Het idee voor de bijeenkomst wordt later in het hoofdstuk toegelicht.

Uit het onderzoek bleek dat respondenten de berichten van duurzaam en betrokken ondernemen nog niet altijd aan elkaar kunnen koppelen. Deels wordt dit veroorzaakt door een gebrek aan structuur. Zoals aangegeven adviseert de onderzoeker om meer structuur te brengen in de informatievoorziening. De onderzoeker denkt dat het hierbij ook belangrijk is de middelen onderling aan elkaar te linken. Plaats op Connect ook uitingen die in de nieuwsbrief of in de Gazette staan. En link in de nieuwsbrief naar de informatie op Connect.

8.2 Motiveren

Eén respondent gaf aan dat iets eerst leuk moet zijn voor het leerzaam kan zijn. Dit bracht de onderzoeker op het idee om een groene vrijdagmiddagborrel in het leven te roepen. Wanneer de informatievoorziening op orde is, kan volgens de trap van Quirke over worden gegaan op begrip maken, ondersteunen en zich betrokken voelen. De interactiviteit moet hierbij toenemen. Een borrel zou in lijn zijn met zijn theorie. Deze borrel kan een of twee keer in het jaar gegeven worden. Dit biedt de kans om algemene informatie op een leuke manier over te brengen. Het is tevens actief, waar ook vraag naar was vanuit de doelgroep. Op deze borrel kan algemene informatie vertelt worden, kan een gastspreker medewerkers motiveren en kan er respons komen vanuit de doelgroep. Je kunt hierin gelijk de achterliggende gedachten toelichten en erop aansturen dat leidinggevende hier met hun afdeling actief mee aan de slag gaan. Tevens biedt de borrel een mogelijkheid om een challenge te bedenken, dit zal per park of per kantoor zijn. Uiteraard is er voor de winnaar van de challenge een mooie prijs. De tussenstand kunnen de medewerkers volgen op Connect.

8.3 Capaciteit ontwikkelen

Uit het onderzoek blijkt dat nog een aantal medewerkers niet het gevoel hebben tijd vrij te kunnen maken om te kunnen bijdragen aan duurzaam en betrokken ondernemen. Het is van belang dat de tips die worden gegeven klein van aard zijn. Simpele tips waar je weinig tijd in hoeft te steken, maar die wel heel effectief zijn. Die zijn er namelijk voldoende. Wat betreft de trainingen zou er met de borrel een extra mogelijkheid zich aandienen om meer kennis op te doen over duurzaam en betrokken ondernemen. Tevens kan het van belang zijn om in de nieuwsbrief te benoemen welke mogelijkheden er zijn voor de medewerkers om hun kennis over duurzaam en betrokken ondernemen te vergroten.

9. Implementatieplan

Voor het implementatieplan heeft de onderzoeker gekozen om stapsgewijs de aanbevelingen uit hoofdstuk 7 verder uit te werken en hiervoor een planning op te stellen. Aan de hand van de theorie van Van Riel et al. (2009) is het implementatieplan opgedeeld in de onderwerpen: informeren, motiveren en capaciteit ontwikkelen. De volgorde van de stappen is tot stand gekomen op basis van de 'Communication Escalator' van Bill Quirke uit 2008.

Stap 1: Opzetten van Connect

Connect werd in het onderzoek meerdere malen als bron genoemd om informatie te ontvangen. Op dit moment heeft de afdeling Duurzaam en Betrokken Ondernemen een communitypagina op dit platform. De huidige communitypagina is niet actueel en ook de informatievoorziening is mager. De onderzoeker adviseert dit als eerste goed op te zetten. Connect zal dan het kanaal zijn waar alle medewerkers altijd op terug kunnen vallen.

Structuur

De onderzoeker adviseert op zoek te gaan naar een overzichtelijke structuur voor de pagina. De huidige pagina heeft geen menuvenster die de mogelijkheid biedt om deelpagina's te maken. De onderzoeker adviseert een menuvenster te maken met daarin de koppen: algemene informatie, wat doen we nu, resultaten en nieuws en agenda. Onder de kop 'algemene informatie' kan een algemeen verhaal komen over wat het programma is en vanuit waar het is opgezet. Ook zal de missie worden toegelicht en een visie over hoe dit bereikt kan worden. Onder de kop 'wat doen we nu' kunnen huidige projecten komen. Zo is er op dit moment een afvalproject bezig op Landal GreenParks Heideheuvel, op de pagina kan dan komen wat daar gebeurt. Onder de kop 'resultaten en nieuws' kunnen de successen gevierd worden. Wat is er tot nu toe bereikt. Wanneer er nieuwe samenwerking is of een park een Green Key heeft behaald is dit terug te vinden onder deze kop. Tenslotte is er een link naar de agenda. Medewerkers kunnen regelmatig meedoen aan acties of speciale dagen. Denk hierbij aan Earth Day of de Dam tot Damloop waar medewerkers jaarlijks aan mee kunnen doen om geld op te halen voor het goede doel Right To Play.

Voor de structuur is het belangrijk een content planning te maken, om medewerkers te blijven aanspreken is het van belang dat er een actuele informatiestroom is. Onderstaand een voorstel voor deze planning. Dit geldt alleen wanneer er relevante informatie is, wanneer dit niet het geval is adviseert de onderzoeker niet te communiceren. De respondenten gaven immers aan graag relevante informatie te willen en geen informatie omdat het moet.

Homepage

Buiten dat er voldoende informatie beschikbaar is op de pagina, is het belangrijk de homepage aantrekkelijk te maken voor medewerkers. De homepage moet direct een beeld geven van wat er speelt binnen duurzaam en betrokken ondernemen op de kantoren en parken. De pagina kan bestaan uit een korte introductie; wat is duurzaam en betrokken ondernemen, waarom doen we het en hoe gaan we dat bereiken. Belangrijk is dat het een kort stukje tekst is wat begrijpelijk is voor iedereen. Geen grote en moeilijke doelen, maar specifiek en begrijpelijk.

Op Connect is het mogelijk een nieuwsfeed te maken. Hier kunnen alle medewerkers zelf een bericht plaatsen, vergelijkbaar met Facebook en Twitter. Dit biedt de mogelijkheid voor medewerkers tot interactie en voor de afdeling om korte updates te plaatsen. Wanneer er een wedstrijd is georganiseerd kan de afdeling hier ook tussenstanden plaatsen, wat ervoor zorgt dat medewerkers gelijk kunnen reageren. De nieuwsfeed biedt ook de mogelijkheid meer parkgericht te werk te gaan. In de berichten kunnen parken en personen getagd worden. Zo zou in het geval van het project op Landal Heideheuvel gevraagd kunnen worden aan de parkmanager om een korte update te geven.

Tevens zou de onderzoeker ervoor kiezen een vak te maken waar mensen door kunnen klikken naar de nieuwsberichten.

Ten slotte is er het forum waar tips gedeeld kunnen worden, dit kunnen tips vanuit de medewerkers of vanuit de afdeling komen.

Verantwoordelijk

De taak om Connect op te zetten kan volgens de onderzoeker uitgevoerd worden door de stagiair van duurzaam en betrokken ondernemen. Voor het opstarten is het verstandig contact te zoeken met Leandra van Vessem, functioneel beheerder van Connect. Wanneer de stagiair de rechten heeft om de pagina aan te passen, kan hij/zij er zelf mee aan de slag. Echter is het nooit verkeerd te sparren over ideeën en mogelijkheden. De onderzoeker adviseert om feedbackmomenten in te plannen met Tanja Roeleveld of Anne Glas.

Hoe vaak?	Wat?	Wie?
1 keer in de twee weken	Tip plaatsen	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen
Iedere week	Indien relevant een nieuwsbericht + agenda up to date houden	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen
Iedere week	Bericht plaatsen op de nieuwsfeed	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen
1 keer in de twee weken	Tussenstand wedstrijd (indien aanwezig)	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen

Stap 2: opzetten nieuwsbrief

Op dit moment worden er nieuwsberichten geplaatst in de nieuwsbrieven van Facility Support en Operations Support. Aangezien veel medewerkers aangeven de berichten onderling niet aan elkaar te kunnen linken, lijkt het de onderzoeker verstandig deze informatie te bundelen in een nieuwsbrief voor duurzaam en betrokken ondernemen. De onderzoeker is zich ervan bewust dat dit een extra taak is binnen een afdeling met weinig medewerkers. De onderzoeker verwacht dat wanneer er eenmalig tijd wordt geïnvesteerd in een goed format, dit in relatief weinig tijd ingevuld kan worden. Deze nieuwsbrief biedt een kans om meer duidelijkheid te scheppen over wat de afdeling allemaal doet. Aangezien er al veel nieuwsbrieven bestaan lijkt het de onderzoeker verstandig de nieuwsbrief vier keer per jaar uit te brengen.

Inhoud

Belangrijk is dat de nieuwsbrief visueel is en weinig tijd kost om door te nemen. Het idee van de onderzoeker is om dit in fotodagboekstijl te doen. Dit houdt in foto's met een onderschrift van een aantal regels. De informatie die hierin terug kan komen zijn de acties van het afgelopen kwartaal en de acties voor het komende kwartaal kort samengevat. Onderin de nieuwsbrief kan een kader staan met een korte toelichting over duurzaam en betrokken ondernemen en een tijdlijn waar de afdeling kan laten zien waar we zitten in het proces. Tevens zou de onderzoeker adviseren grafieken te maken waarin terug te zien is hoe Landal GreenParks vooruit gaat. Dit kan bijvoorbeeld de daling van waterverbruik zijn ten opzichte van het jaar daarvoor. De nieuwsbrief kan op Connect komen te staan, de medewerkers krijgen een link via de e-mail die leidt naar de nieuwsbrief op Connect. De link via de e-mail dient als trigger om de nieuwsbrief te lezen, wanneer de nieuwsbrief en Connect meer gevestigd zijn, zou dit weggelaten kunnen worden. De onderzoeker adviseert om de structuur

te behouden door de nieuwsbrief op een vaste dag te sturen. Bijvoorbeeld de eerste maandag van januari, april, juli en oktober.

Verspreiding

Alle medewerkers hebben toegang tot Connect, maar niet alle medewerkers op parken hebben een eigen e-mailadres van Landal GreenParks. Bij de nieuwsbrieven van Facility Support en Operations Support wordt verwacht van de parkmanagers dat zij deze printen en ophangen op het prikbord. Ondanks dat dit niet heel duurzaam is, is toch het advies dit ook te doen voor duurzaam en betrokken ondernemen. Respondenten gaven ook aan dat mensen zonder computer niet altijd de informatie krijgen die mensen die achter een computer werken wel krijgen. Op dit moment wordt er vanuit de afdeling interne communicatie hard gewerkt aan het optimaliseren van Connect. Een app maken van Connect is een van de mogelijke opties voor de toekomst. Wanneer het makkelijker is om op Connect te komen, kan overwogen worden de nieuwsbrief niet meer te printen. Een melding op Connect dat er een nieuwe nieuwsbrief online staat zou dan voldoende kunnen zijn. Het feit dat mogelijk niet alle medewerkers in het bezit zijn van een smartphone kan een overweging zijn de nieuwsbrief toch te printen.

Hoe vaak?	Wat?	Wie?
Eenmalig	Opstellen format nieuwsbrief duurzaam en betrokken ondernemen.	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen, met goedkeuring van Anne Glas en Tanja Roeleveld.
Gedurende drie maanden	Informatie en foto's verzamelen in een aparte map op de server. Dit kan informatie zijn die normaal naar de andere nieuwsbrieven verstuurd zou worden.	Anne Glas, Tanja Roeleveld en de stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen
Week voor plaatsing	Informatie ordenen, korte teksten schrijven en toevoegen in het format. Uit de Green Toolbox kunnen cijfers en grafieken worden gehaald.	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen
Eerste maandag van: Januari April Juli Oktober	Nieuwsbrief plaatsen op Connect. E-mail verzenden naar de medewerkers met een link naar de nieuwsbrief.	Anne Glas en de stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen

Stap 3: Organiseren van de Groene Borrel

Vanuit de wens van de respondenten is de onderzoeker op zoek gegaan naar de mogelijkheden van het organiseren van een bijeenkomst. Een van de respondenten gaf aan dat het belangrijk is om iets leuk te maken. Deze inspirerende gedachte bracht de onderzoeker op het idee om een vrijdagmiddagborrel te organiseren met een duurzaam tintje. De onderzoeker is zich ervan bewust dat het organiseren hiervan een grote taak is. De onderzoeker zou dan ook adviseren om eerst een pilot te draaien. Op het kantoor in Leidschendam kan de eerste borrel worden gegeven om vervolgens te kijken of er animo voor is en hoe het aanslaat. De onderzoeker denkt dat het van belang is te wachten met deze borrel tot dat Connect volledig staat en de nieuwsbrief een aantal keer verzonden is. De basisinformatie is er dan bij de medewerkers en tijdens de borrel kunnen

medewerkers actief ideeën uitwisselen. De onderzoeker heeft gemerkt tijdens de interviews dat veel medewerkers ideeën hebben en wanneer zij hier over praten er ook gelijk enthousiast van worden.

Invulling vrijdagmiddagborrel

De onderzoeker zou ervoor kiezen de borrel rond 16.30 te laten starten. Op vrijdagmiddag stoppen veel medewerkers iets eerder, zo gaat het niet ten koste van de werktijd. Het is belangrijk dat de borrel op een luchtige en gezellige manier gepresenteerd wordt. Tanja Roeleveld kan openen met een praatje waarin zij vertelt waarom Landal GreenParks bezig is met duurzaam en betrokken ondernemen, wat Landal GreenParks allemaal doet en waar Landal GreenParks naar toe wilt. Vervolgens leek het de onderzoeker leuk om een gastspreker uit te nodigen, het is belangrijks dat dit een persoon is die laat zien dat duurzaamheid ontzettend interessant is. De onderzoeker denkt hierbij aan een bedrijf als FAIR+FAIR, een bedrijf dat fair geproduceerde designproducten verkoopt. Zij kunnen toelichten wat hun visie is en wat zij hiermee willen bereiken. Dit laat de veelzijdigheid van duurzaamheid zien en enthousiasmeert hopelijk de medewerkers om mee te denken. Na dit programma is er de mogelijkheid voor medewerkers om hier met elkaar over door te praten en hopelijk ideeën te ontwikkelen. Per afdeling kan worden gevraagd een idee te bedenken waar zij aan willen werken en om deze op te schrijven op bijvoorbeeld een canvas doek of een groot vel papier. De borrel wordt afgesloten met het bekend maken van de wedstrijd die na de borrel van start gaat. Die wedstrijd wordt in stap 4 toegelicht. In eerste instantie adviseert de onderzoeker deze borrel uit te voeren op het kantoor in Leidschendam, om vervolgens te evalueren of de borrel het gewenste effect heeft. Mocht het aanslaan dan kan het idee worden uitgerold naar het kantoor in Zwolle en de parken. Voor de parken is het mogelijk om per borrel twee of drie parken uit te nodigen. Veel parken liggen dicht bij elkaar, waardoor dit goed mogelijk is.

	Wat?	Wie?
Programma	16.25 aanvang 16.35 praatje Tanja Roeleveld 16.50 Gastspreker 17.15 ideeën bedenken 17.30 afsluiten en bekendmaken wedstrijd	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen, met goedkeuring van Anne Glas en Tanja Roeleveld.
Benodigdheden	Hapjes en drankjes Aardigheidje gastspreker Canvas of poster	Anne Glas, Tanja Roeleveld en de stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen
Communicatie	- Versturen uitnodiging met mogelijkheid tot aanmelden. - Communiceren op de digitale borden. - Benoemen in de nieuwsbrief. - Versturen herinnering	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen
Taken	- Inkoop van hapjes en drankjes - Regelen gastspreker - Voorbereiden praatje	Anne Glas en de stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen
Evaluatie	Aantal vragen plaatsen op Connect om te kijken hoe de medewerkers de middag hebben ervaren.	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen.

Stap 4: wedstrijdelement creëren

Tijdens de interviews gaven een aantal respondenten aan dat de medewerkers van Landal GreenParks zeer gevoelig zijn voor een wedstrijdelement. Om het duurzaam gedrag meer aan te wakkeren adviseert de onderzoeker een wedstrijd in het leven te roepen. De onderzoeker adviseert dit te doen na de groene borrel. Hopelijk zijn de medewerkers na de borrel enthousiast, de wedstrijd kan ervoor zorgen dit enthousiasme te behouden. De wedstrijd wordt bedacht samen met de medewerkers en zal drie maanden duren. Gedurende deze maanden worden tussenstanden gecommuniceerd via Connect. Voorbeelden van wedstrijden kunnen bijvoorbeeld het verminderen van het papierverbruik met printen en kopiëren zijn. Vanuit de input en ideeën die de medewerkers daarvoor geven kan deze wedstrijd worden ingevuld. Uiteindelijk wordt de winnende afdeling bekend gemaakt via de nieuwsbrief. Natuurlijk is er een leuke prijs beschikbaar voor de winnaars, dit kan bijvoorbeeld een kleine gadget zijn.

Dit is op dit moment een idee om toe te passen op het kantoor in Leidschendam omdat het ook aansluit op de borrel die daar proefgedraaid wordt. Wanneer de borrel en de wedstrijd succesvol zijn kan dit uitgerold worden over de parken. In dat geval kunnen de parken en kantoren tegen elkaar strijden in plaats van de afdelingen.

Hoe vaak?	Wat?	Wie?
1 of 2 keer per jaar	Bedenken van een wedstrijd	Afdeling Duurzaam en Betrokken Ondernemen in combinatie met medewerkers
1 keer per twee weken	Communiceren van een tussenstand via Connect	Stagiair Duurzaam en Betrokken Ondernemen
Eind van de wedstrijd-	Plaatsen van de winnaar in de nieuwsbrief	Stagiaire Duurzaam en Betrokken Ondernemen

10. Discussie

In dit hoofdstuk worden de sterke en zwakke punten van het onderzoek besproken.

10.1 Sterke punten

Wensen en behoeften

De onderzoeker heeft niet alleen onderzoek gedaan naar de huidige mate van alignment en de rol van interne communicatie hierbij, maar is ook gaan kijken naar de wensen en behoeften van de medewerkers. Door deze wensen en behoeften in kaart te brengen kan de onderzoeker niet alleen uitspraak doen over de huidige situatie, maar kan de onderzoeker een goed advies geven voor de toekomstige inzet van de interne communicatie.

Implementatie

Vooraf aan het onderzoek is aan de onderzoeker gevraagd te kijken naar verbeteringen voor de Connectpagina van duurzaam en betrokken ondernemen. De onderzoeker heeft hiermee gewacht op de resultaten van het onderzoek. Uit onderzoek blijkt inderdaad dat Connect een grote rol kan spelen binnen het interne communicatie proces. De aanbeveling sluit hier goed aan op de wens van de opdrachtgever.

10.2 Zwakke punten

Nadelen kwalitatief onderzoek

De onderzoeker vond het belangrijk om goed de wensen en behoeften in beeld te brengen, daarom is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Tevens zorgt kwalitatief onderzoek ervoor dat respondenten minder geneigd zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Echter is het nadeel van deze methode van onderzoek dat er slechts een klein gedeelte van de doelgroep wordt onderzocht. Kwantitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om onderzoek te doen bij een groter gedeelte van de doelgroep en geeft daardoor een representatiever beeld.

Verwerking gegevens

De onderzoeker heeft tijdens de interviews de vragen niet altijd op een eenduidige manier gesteld. Hierdoor was het verschil in de antwoorden die de respondenten gaven aanzienlijk. Dit heeft tijdens het verwerken van de antwoorden nog wel eens voor problemen gezorgd. Uiteindelijk heeft de onderzoeker gekozen niet te labelen aan de hand van letterlijke quotes, maar zelf de labels te hangen aan de antwoorden die gegeven zijn. Dit zorgt uiteindelijk voor overzichtelijkere analyseschema's die bruikbaar zijn bij het opstellen van de resultaten.

Literatuurlijst

- Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bohner, G. & Wanke, M. (2002). *Attitudes and Attitude Change*. East-Sussex: Psychology Press.
- Brundtland, G.H. (eds.) (1987). *Our Common Future*. Cambridge: Oxford University Press
- Desmidt, S., & George, B. (2015). *Do We See Eye to Eye? The Relationship Between Internal Communication and Between-Group Strategic Consensus A Case Analysis*. Management Communication Quarterly, 0893318915609406.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005). *Become a communication expert*. Enschede: Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente.
- IBM (2014). Employee engagement survey overview [whitepaper]. Opgevraagd van [http://www.ibm.com/Search/?q=employee+engagement+index&v=17&en=utf\(=en&cc=us](http://www.ibm.com/Search/?q=employee+engagement+index&v=17&en=utf(=en&cc=us)
- Invernizzi, E., Biraghi, S., & Romenti, S. (2012). Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (87).
- Koeleman, H. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen en achtergronden*. Houten/ Dieghem: Bohn Stafleu van Loghu.
- Koeleman, H. (2008). *Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, middelen en achtergronden*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kooiker, R., Broekhoff, M., & Stumpel, H. (2011). *Marktonderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Landal Connect. (2016). *Welkom bij Landal GreenParks*. Geraadpleegd op 23 mei 2016 op [https://connect.landal.com/nl/nl/info/Documents/Human%20Resources/Mijn%20wereld%20bij%20Landal/Welkom%20bij%20Landal%20GreenParks%20Connect%20DEF%20\(01-03-2016\).pdf](https://connect.landal.com/nl/nl/info/Documents/Human%20Resources/Mijn%20wereld%20bij%20Landal/Welkom%20bij%20Landal%20GreenParks%20Connect%20DEF%20(01-03-2016).pdf)
- Landal GreenParks. (2014). *Duurzaamheidsverslag*. Geraadpleegd op 7 maart 2016 op http://www.landal.nl/template3.aspx?cp=content1&contentcode=over_jaarverslag&mid=landalgemeenjaarverslag&action=1&menu=landal&taal=nl-nl
- Landal GreenParks. (z.j.). *De organisatie*. Geraadpleegd op 7 maart 2016 op http://www.landal.nl/template3.aspx?cp=content1&contentcode=overlandal_organisatie&mid=landalalgemeenorganisatie&action=1&menu=landal&taal=nl-nl
- Landal Newsroom. (z.j.). *Facts & Figures 2016*. Geraadpleegd op 23 mei 2016 op <http://newsroom.landal.com/over-landal/>
- Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Michels, W.J. (2010). *Handboek communicatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

- MVO Nederland. (2010). *Duurzaam toerisme: voor een toekomstbestendige reissector*. Geraadpleegd op 7 maart 2016 op <http://mvonederland.nl/system/files/media/white-paper-travelfoundation1-1.pdf>
- Nijhof, W.H. (1991). *Alles draait om het imago! Corporate relations, een nieuw concept voor communicatie over organisatie en beleid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Parry, D. L. (2011). *Behavioural reactions of managers towards airline operations performance in times of crisis and growth* (Doctoral dissertation, Bournemouth University).
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into action*. Farnham, Surrey: GowerPublishing.
- SAMR. (2015). *Duurzaamheidskompas 2015*. Geraadpleegd op 21 april 2016 op http://www.samr.nl/wp-content/uploads/2015/10/duurzaamheidskompas_15_trendrapport.pdf
- Salih, A., & Doll, Y. (2013). A middle management perspective on strategy implementation. *International Journal of Business and Management*, 8(22), 32.
- Van Riel, C. B., Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). Stimulating strategically aligned behaviour among employees. *In Journal of Management Studies* 46:7.
- Van Riel, C.B. (2012). *The Alignment Factor: bouwen aan duurzame relaties*. Academic Service: Amsterdam
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2000). *Geïntegreerde communicatie*. Den Haag: Boom Lemna uitgevers
- Welch, M. (2011). The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications. *Corporate Communications: An International Journal* (16:4), pp. 328-346.